



Carina Matos Santo **Fatores influenciadores da sobrevivência das empresas familiares**

Um estudo de caso numa PME familiar no setor da construção

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências Empresarias**

Júri

Presidente (Prof.^a Adjunta Teresa Costa, ESCE)

Orientador (Prof.^a Adjunta Dulce Matos, ESCE)

Vogal (Prof. Coordenador Silva Ribeiro, ESCE)

Janeiro de 2018

AGRADECIMENTOS

Gostaria de manifestar os meus agradecimentos a todos aqueles, que de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho académico.

Em particular, desejo agradecer à professora Dulce Matos pela excelente orientação, acompanhamento e total disponibilidade demonstrada ao longo de todo o trabalho.

Gostaria também de agradecer à minha família por todas as oportunidades que me têm proporcionado, e pelo apoio e incentivo prestado, não só na realização da dissertação de mestrado, como também, ao longo de todo o meu percurso académico.

O meu agradecimento em particular ao meu pai e aos meus tios pela disponibilidade ao aceitarem participar neste estudo, permitindo a partilha da história da empresa da nossa família.

Por último, gostaria de dedicar este trabalho ao fundador da empresa, uma pessoa que me enche de orgulho e de quem vou ter sempre saudades... o meu avô!

ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	V
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	VI
DECLARAÇÃO DO AUTOR	VII
RESUMO	VIII
ABSTRAT	IX
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1. A empresa familiar	3
1.1.1. Definição e características genéricas	3
1.1.2. Cultura organizacional.....	6
1.1.3. Dimensão	7
1.1.4. O papel das empresas familiares na economia	10
1.1.5. Pontos fortes	12
1.1.6. Vulnerabilidades	14
1.1.7. Ciclo de vida	15
1.1.8. Sucessão.....	17
1.1.9. Mortalidade.....	19
1.1.10. Causas para a elevada mortalidade	20
1.1.11. Estratégias para a sobrevivência	22
1.1.12. Modelo de gestão	24
1.2. Quadro síntese da revisão da literatura	26
CAPÍTULO 2 – O SETOR DA CONSTRUÇÃO EM PORTUGAL	27
2.1. Caracterização do setor em Portugal.....	27
2.2. Contribuição do setor para a economia Portuguesa.....	28
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	31
3.1. Técnica de recolha dos dados	31
3.2. Tratamento dos dados	32

3.3. População alvo do estudo	32
3.4. Guião da entrevista	33
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	34
4.1. Caracterização historial da empresa.....	34
4.2. Caracterização da família proprietária	36
4.2.1. 1ª Geração	36
4.2.2. 2ª Geração	37
4.2.3. 3ª Geração	37
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	38
5.1. Análise e caracterização dos sócios gerentes	38
5.2. Análise da empresa.....	38
5.3. Análise da sucessão da empresa	39
5.4. Análise dos fatores que contribuem para a sobrevivência da empresa	42
5.5. Análise dos fatores que contribuem para a mortalidade precoce da empresa.....	44
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO	48
6.1. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.....	51
CAPÍTULO 7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
8. APÊNDICES.....	57
Apêndice 1 – Guião da entrevista	57
Apêndice 2 – Respostas caracterização da empresa.....	60
Apêndice 3 – Respostas do entrevistado Adm1	61
Apêndice 4 – Respostas do entrevistado Adm2	65
Apêndice 5 – Respostas do entrevistado Adm3	68
9. ANEXOS	71
Anexo 1 – Declaração de aceitação do estudo.....	71

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Percentagem relativa das empresas por dimensão.....	9
Quadro 2 – Definição de PME.....	10
Quadro 3 – Percentagem relativa das empresas familiares por país	11
Quadro 4 – Principais características do estágio de desenvolvimento	16
Quadro 5 – Mortalidade das empresas familiares nos EUA	19
Quadro 6 – Mortalidade das empresas familiares em França	20
Quadro 7 – Estratégias para a sobrevivência das empresas familiares	23
Quadro 8 – Quadro síntese da revisão da literatura	26
Quadro 9 – Faturação e número de empregados do Grupo Santo	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentagem de PME existentes em Portugal em 2015.....	9
Gráfico 2 – Ciclo de vida da empresa familiar	16
Gráfico 3 – Número de empresas de construção em Portugal	29
Gráfico 4 – Faturação do Grupo Santo – 2000 a 2016	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelos dos três círculos	4
Figura 2 – Organograma do Grupo Santo	34
Figura 3 – Árvore genealógica da família proprietária	36

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADM – Administrador

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AICCOPN – Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

APEF – Associação Portuguesa das Empresas Familiares

CEE – Comunidade Económica Europeia

CPCI – Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário

EUA – Estados Unidos da América

FEPICOP – Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE – Instituto Nacional de Estatística

LDA. – Limitada

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

S.A. – Sociedade Anónima

VAB – Valor Acrescentado Bruto



DECLARAÇÃO DO AUTOR

Eu, Carina Matos Santo, autora do estudo “Fatores influenciadores da sobrevivência das empresas familiares” numa PME familiar do setor da construção, declaro que pertenço à terceira geração da família proprietária da empresa e que escolhi a mesma para o estudo pelo facto de ter acesso facilitado à informação, entre outros fatores explicitados no ponto 3.3. da presente dissertação. Não obstante, a análise foi realizada com objetividade e seguindo as recomendações metodológicas para um estudo deste tipo.

Setúbal, 15 de novembro

RESUMO

As empresas familiares ocupam um papel de extrema importância na economia mundial, uma vez que estima-se que de todas as empresas do mundo, 65% a 80% são familiares.

No entanto verifica-se uma maior taxa de mortalidade precoce neste tipo de empresas quando comparadas a empresas não familiares, sendo fundamental aprofundar o conhecimento acerca das mesmas. Assim, este estudo pretende analisar os fatores que podem influenciar a sobrevivência das empresas familiares, no contexto de uma empresa do setor da construção.

A pesquisa teve por base um enquadramento teórico do que se entende por empresa familiar, bem como as suas características genéricas, cultura organizacional, pontos fortes e vulnerabilidades, ciclo de vida, sucessão, mortalidade e modelo de gestão.

Com base na revisão da literatura foi feito um quadro síntese dos fatores que podem contribuir para a sobrevivência ou para a mortalidade precoce das empresas familiares.

Com um objetivo eminentemente exploratório, concretizado na forma de estudo de caso, recorreu-se à entrevista para recolha de dados. Foram realizadas entrevistas aos gestores de uma empresa familiar na segunda geração. Seguidamente procedeu-se à respetiva análise de conteúdo e à comparação das respostas dadas pelos diferentes entrevistados.

As conclusões do estudo de caso permitirão contribuir para uma melhor clarificação dos fatores que podem contribuir para a sobrevivência das empresas familiares.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Sucessão, Sobrevivência, Mortalidade Precoce, Construção.

ABSTRAT

Family businesses have a very important role in the world economy, because it 's estimated that 65% - 80% of all companies in the world are familiar.

However, there is a higher rate of early mortality in this type of company when compared to non-family businesses, what makes it essential to deepen the knowledge about these companies. So, this study aims to examine the factors that can influence the survival of the family businesses, in the context of a company of the construction sector.

The research was based on a theoretical framework of what is meant by family business, as well as it's generic characteristics, organizational culture, strengths and weaknesses, life cycle, succession, mortality and management model.

Based on the literature review, a summary table was made synthesizing the factors that may contribute to the survival or early mortality of family businesses.

With an exploratory objective, materialized in the form of a case study, the interview was used to data collection. Interviews were conducted with the managers of a family business in the second generation. Subsequently, the respective content was analyzed and a comparison of the answers given by the different interviewees was conducted.

The findings of the case study will contribute to a better clarification of the factors that may contribute to the survival of family businesses.

Keywords: Family Business, Succession, Survival, Early Mortality, Construction.

INTRODUÇÃO

Considerando que a empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio existentes ao longo da evolução da humanidade (Lea, 1991) citado por (Neto e Moreira Jr., 2001), e que representam a maioria das empresas existentes a nível nacional e internacional, é cada vez mais pertinente o seu estudo.

De acordo com dados de 2011 da Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF) estima-se que em Portugal, 70 a 80% das empresas sejam de natureza familiar, e que contribuam para 60% do emprego e 50% do Produto Interno Bruto (PIB). A nível mundial, as empresas familiares também representam a maioria das empresas existentes, estima-se que, de todas as empresas do mundo, 65% a 80% sejam familiares (Oliveira e Vezozzo, 2014).

No entanto, um dos principais desafios neste tipo de empresa prende-se com a sua sobrevivência. Segundo vários autores, estas empresas apresentam insucesso superior às empresas não familiares, contribuindo para a sua mortalidade precoce.

O elevado índice de mortalidade é frequentemente citado para o conjunto das empresas familiares, pensando-se que a esperança de vida média é metade da conseguida nas empresas não familiares (Gallo e Ribeiro, 1995).

Num estudo realizado por Ward (1989) citado por Gallo e Ribeiro (1995) a esperança de vida média das empresas familiares nos EUA era de 24 anos.

Infelizmente as estatísticas sobre empresas familiares ainda são escassas a nível mundial e praticamente inexistentes em Portugal, não tendo sido possível obter a esperança de vida média das empresas familiares em Portugal.

Nesse contexto a presente Dissertação de Mestrado no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo Gestão de PME teve como origem a seguinte questão de partida: “Quais são os fatores que influenciam a sobrevivência das empresas familiares?”

Esta pergunta de partida remete-nos para a problemática teórica da mortalidade elevada e precoce das empresas familiares. As explicações para este fenómeno são a principal motivação para a realização deste estudo.

A decisão da escolha do tema deve-se ao facto de ser bastante pertinente uma vez que as empresas familiares portuguesas são maioritárias no tecido empresarial nacional, contribuindo fortemente para o PIB, e por a autora do estudo pertencer à 3ª geração de uma empresa familiar com 34 anos de existência.

Com este estudo, pretende-se perceber os motivos que explicam a elevada mortalidade e as medidas a tomar, de modo a evitar o desaparecimento deste tipo de empresas tão presentes na nossa economia.

Após a introdução, a dissertação inicia-se com a revisão da literatura do tema estudado, de modo a aprofundar o conceito de empresa familiar e a abordar algumas problemáticas inerentes a este tipo de empresa. O segundo capítulo introduz um enquadramento teórico do setor de atividade da empresa em estudo, o da construção. É feita uma caracterização do setor em Portugal e abordado a contribuição do mesmo para a economia Portuguesa.

De seguida apresenta-se a metodologia utilizada no estudo.

No quarto capítulo é apresentada a empresa que serviu de objeto para esta investigação. No quinto capítulo é efetuada uma análise e discussão dos resultados alcançados.

Por último, apresentam-se as conclusões e as limitações do estudo, bem como as sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. A empresa familiar

1.1.1. Definição e características genéricas

Não existe um conceito teórico universalmente aceite de empresa familiar, sendo possível identificar inúmeras definições diferentes.

Déry et al. (1993) citado por (Silva et al. 1999) dizem que há tantas definições quanto o número de pesquisadores.

Gallo e Ribeiro (1995) referem que há autores, que pensam que ser ou não empresa familiar é uma questão de distribuição da propriedade da empresa, outros opinam que depende de quem exerce o controlo, e para outros influi a intenção de permanência na propriedade e a forma de gestão que se tem.

Segundo Ussman (2004) as empresas familiares têm todos os objetivos de uma empresa não familiar, tendo por primeiro e fundamental objetivo o lucro e através dele a sobrevivência. Outros objetivos mais ou menos associados com este podem ser apontados, tais como: atingir e manter uma determinada quota de mercado, entrar em novos mercados, atingir reconhecidos padrões de qualidade, criar uma boa reputação/imagem na comunidade de negócios, contribuir para o bem-estar social, a satisfação dos seus trabalhadores, entre outros fatores.

A empresa familiar tem ainda todo um conjunto de metas relacionadas e ditadas pela família proprietária: continuar a dirigir a empresa mantendo a propriedade e direção nas gerações seguintes, continuar a reforçar o património da família continuando a acumular riqueza, providenciar o apoio necessário para a família, entre outras (Ussman, 2004).

Gallo e Ribeiro (1995) afirmam que uma empresa é considerada familiar quando parte desta é possuída por uma família; quando um ou vários proprietários dedicam a totalidade ou parte importante do seu tempo a trabalhar na empresa familiar, habitualmente como gestores ou quando a segunda geração da família proprietária está incorporada na empresa, mantendo os valores próprios da família proprietária na vivência da empresa.

Coimbra (2008) afirma que em Portugal não existe uma definição oficial de empresa familiar, sendo a definição de empresa familiar da Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF) a mais adotada: “aquelas em que uma família detém o controlo em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.

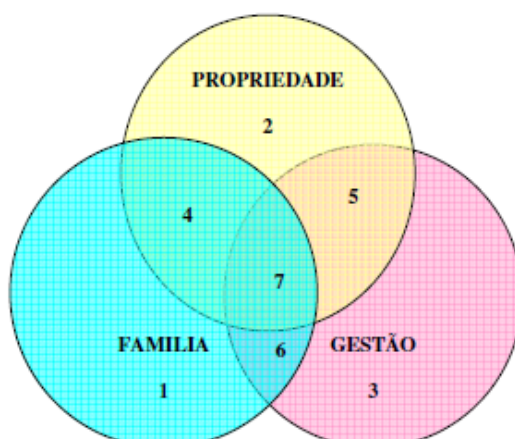
Ussman (2004) apresenta uma proposta em que define a empresa familiar como aquela em que a propriedade (ainda que parcial) e controlo estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo tratar-se de uma ou mais famílias a formar tal grupo).

Como se pode verificar, está longe de se encontrar uma definição única de empresa familiar, no entanto são identificados aspetos comuns nas várias definições, tais como: a propriedade, o controlo e a sucessão.

Segundo Gersick et al. (1997) a questão central das empresas familiares prende-se com a definição clara de três conceitos específicos, críticos para a sua sobrevivência: família, propriedade e gestão.

O Modelo dos três círculos tem sido usado com frequência para representar a complexidade da empresa familiar (Ussman, 2004).

Figura 1 – Modelos dos três círculos



Fonte: Gersick et al. (1997)

Este modelo esquematiza os subsistemas que se inter-relacionam dentro da empresa familiar (família, propriedade e gestão) e identifica sete setores, onde poderá ser colocado cada indivíduo que trabalhe numa empresa familiar:

Setor 1 – Membro da família, que não é proprietário nem funcionário;

Setor 2 – Acionista, que não é membro da família nem funcionário;

Setor 3 – Funcionário, que não é proprietário nem membro da família;

Setor 4 – Proprietário, que é membro da família mas não trabalha na empresa;

Setor 5 – Proprietário, que trabalha na empresa mas não é membro da família;

Setor 6 – Membro da família, que é funcionário mas não é proprietário;

Setor 7 – Proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Este modelo é uma ferramenta bastante útil para se perceber a fonte dos conflitos interpessoais, dilemas e prioridades das empresas familiares (Cunha, 2011).

Também Pires (2006) citado por Cunha (2011) refere a importância deste modelo, sendo um modelo de grande aceitação, pois permite a aplicação imediata.

Gersick et al. (1997) afirmam que, ao localizarem todas as pessoas que pertencem a uma empresa familiar num dos sete setores, poderá ser possível compreender melhor como cada pessoa vê e sente a organização, ou seja, o interesse e/ou comprometimento (maior ou menor) de cada pessoa, com a função do papel que desempenha.

No entanto, é necessário entender que cada subsistema tem uma visão muito própria da empresa familiar. As pessoas da família encaram a empresa como parte importante da identidade familiar, uma herança e uma fonte de segurança financeira. As pessoas que estão na gestão têm as suas carreiras profissionais ligadas à empresa e defendem que esta deve gerar lucros, crescer e assegurar o crescimento dos que nela trabalham, mais do que satisfazer as necessidades da família. E para os proprietários, a empresa é um investimento do qual esperam receber um ganho justo (Ussman, 2004).

Cada uma destas posições coloca interesses e desafios distintos às pessoas envolvidas e evolui no tempo pelo que a situação é bastante complexa (Ussman, 2004).

Portanto as três dimensões da empresa familiar (família, propriedade e gestão) têm de ser geridas de uma forma global, coerente e harmoniosa, caso contrário, a unidade e a dedicação típicas das empresas familiares, transformar-se-ão em desunião e negação, conduzindo ao desaparecimento na transição de gerações (Gersick et al., 1997).

Ussman (2004) afirma que as empresas familiares têm problemas únicos que advêm da relação entre propriedade e gestão, o que torna a tomada de decisões mais complexa, mas em simultâneo, gozam de vantagens incalculáveis, ativos intangíveis dos quais importa estar consciente para poder aproveitar como vantagens competitivas da empresa.

As empresas familiares, tais como as outras empresas a operar no mercado, são influenciadas pela complexidade ambiental e pelas incertezas do mundo dos negócios, mas para além desta realidade, têm de contar com a influência direta de uma família (Ussman, 2004).

Pelos motivos acima identificados, as empresas familiares têm características muito específicas. Bernhoeft (1989) apresenta as seguintes características das empresas familiares:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os “velhos de casa” ou ainda “os que começaram com o velho”).

- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.
- Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou de competência.
- Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.
- Expetativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa.
- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.
- Jogos de poder, onde muitas vezes vale mais a habilidade política do que a capacidade administrativa.

1.1.2. Cultura organizacional

Em geral a cultura é entendida como um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais ou um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados (Macêdo, 2002). A mesma autora acrescenta ainda que a cultura pode ser apreendida pelo homem, de forma a apreender ou adquirir os valores do grupo ou sociedade em que está inserido.

Rosa (1994) afirma que a cultura organizacional remete para um património de práticas e normas de resolução dos conflitos habituais entre funções empresariais.

De acordo com Casimiro (2008) é um conjunto de pressupostos básicos partilhados acerca de valores, do modo de funcionamento, da estrutura e organização, do relacionamento interno e externo, que confere identidade, tornando a empresa distinta de outras organizações, desenvolvendo-se através da partilha de experiências e de uma aprendizagem comum, especialmente por parte de quem lidera a empresa e dos seus colaboradores mais influentes.

Também Cunha (2011) defende que a cultura empresarial é uma partilha de valores, de crenças e de símbolos que influenciam o comportamento das empresas. O autor acrescenta ainda que a cultura das empresas é determinante na análise do seu desempenho.

No caso específico da empresa familiar, a cultura é uma realidade dinâmica, é a única forma de a empresa continuar e adaptar-se às novas realidades externas e internas com que, ao longo do tempo, se vai deparando (Martins, 1999).

Segundo Casimiro (2008), a cultura de uma empresa familiar é uma cultura forte, dado que está profundamente relacionada com a propriedade, o poder e os valores da família, fundamentando a estratégia e a direção da empresa. A cultura deste tipo de empresas tem, portanto, raízes anteriores à própria criação da empresa, radicando no contexto educacional da família. Dentro da família, o fundador da empresa assume um papel particularmente decisivo no perfil cultural desta, determinando, em geral, o desenvolvimento de uma cultura forte e coesa.

Nas empresas familiares a direção está, na maioria das vezes, na posse da família e nela perdura até, geralmente, ao afastamento por morte. Esta permanência cria uma orientação de longo prazo na gestão e liderança, comprometendo a família e a história da própria empresa. Este facto representa um obstáculo à mudança (Ussman, 2004).

Contudo, para a sobrevivência da empresa, esta necessita dum aspeto dinâmico e inovador como a sua capacidade de transformação e adaptação à sua envolvimento (Rosa, 1994).

Segundo Ussman (2004) a cultura varia consoante a geração que estiver na direção da empresa, podendo ser:

- Paternalista, na primeira geração, que prima pelo poder centralizado no fundador, não proporcionando autonomia para com os seus subordinados, nem para com os descendentes.
- Participativa, esta é comum nas empresas da segunda geração, a principal diferença deste modelo é a descentralização de poder com a resultante delegação de responsabilidades. Ao invés do poder absoluto e centralizado que acontecia na anterior, aqui há uma liderança fraternal e participativa.
- Profissional, surge tendencialmente na terceira geração e seguintes. A presença da família é menor na gestão da empresa, uma vez que geralmente associa-se aqui a entrada de gestores externos ou novos sócios não familiares.

1.1.3. Dimensão

Quando falamos de empresas familiares pensamos de imediato em pequenas estruturas empresariais – um indivíduo dinâmico e empreendedor que, em conjunto com alguns familiares – cônjuge, irmãos(ãs), cunhados(as), pais, filhos, etc., montou um negócio de algum sucesso, mas no entanto, há outro tipo de empresas familiares (Lima, 1999).

Ao contrário do que se possa imaginar, as empresas familiares não são apenas as “pequenas e médias empresas”, existindo empresas familiares entre as maiores empresas de um país (Gallo e Ribeiro, 1995).

Também Vries (1996) citado por Silva et al. (1999) reforça a mesma afirmação, dizendo que as empresas familiares não representam apenas a padaria da esquina, mas, pelo contrário, a empresa familiar pode ser uma grande empresa multinacional. Algumas das mais importantes empresas do mundo, são empresas familiares: Michelin na França, Ikea na Suécia, Lego na Dinamarca, Fiat, Olivetti e Benetton na Itália, C&A e Heineken na Holanda, Marks & Spencer e Guinness na Inglaterra. Estima-se que cerca de um oitavo das empresas incluídas nas 100 maiores do Financial Times têm fortes ligações familiares (Rock, 1997).

Segundo Rock (1997) empresas com a diversidade e dimensão da Bouygues (construção civil e meios audiovisuais), Heineken (cerveja) e Henkel (química) eram todas propriedades de famílias. Também a BMW e a Porsche são detidas maioritariamente por famílias (Rock, 1997).

No nosso país, também são apresentadas por diversos autores vários exemplos de grandes empresas familiares, tais como: Vista Alegre, Orey Antunes, Fábricas Mendes Godinho (Lima, 1999), Grupo Amorim, Cafés Delta (Casimiro, 2008), Jerónimo Martins, Sogrape, Grupo Luís Simões, Grupo Salavador Caetano, Viagens Abreu e Mota-Engil (Cunha et al., 2017).

No entanto, segundo Lethbridge (1997), nos países industrializados a maioria das empresas familiares são pequenas e médias, enquanto que nos países emergentes, este tipo de empresa destaca-se em todos os segmentos. Muitas delas, líderes nesses países, são grandes conglomerados familiares, como os grupos asiáticos controlados por famílias de etnia chinesa. Pode-se também usar o conceito de empresas familiares para classificar estas grandes empresas pois têm-se mantido com uma maioria acionista de base familiar (Lima, 1999).

Contudo, parece que as empresas familiares diminuem em termos relativos à medida que se entra em escalões de maiores dimensões (Ussman, 2004). Esta constatação tem sido explicada pelo facto de que um dos principais objetivos dos empresários de empresas familiares é manter o controle da família sobre a empresa mais do que conseguir o seu crescimento. Para assegurarem o controle da empresa, evita-se a todo o custo recorrer a financiamento externo o que limita as possibilidades de crescimento (Ussman, 2004).

O estudo de Donckels e Frohlich (1991) citado por Ussman (2004) realizado em países europeus confirma a informação de que à medida que aumenta a dimensão diminui a representatividade das empresas familiares.

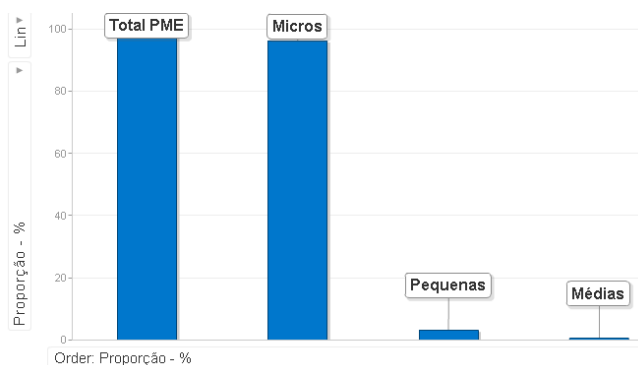
Quadro 1 – Percentagem relativa das empresas por dimensão

De 1 a 9 trabalhadores	77%
De 10 a 19 trabalhadores	70%
De 20 a 49 trabalhadores	68%
De 50 a 99 trabalhadores	51%
Com mais de 100 trabalhadores	50%

Fonte: adaptado de Donckels e Frolich (1991) citado por Ussman (2004)

De facto, a dimensão de uma empresa é um aspeto importante a ser considerado, pois pode modificar a forma de agir e de ser das empresas (Paulo, 2009).

Sabe-se que em Portugal no ano 2015, 99,9% das empresas existentes eram Pequenas e Médias Empresas (PME), em que 96,2% eram micro, 3,2% pequenas e 0,5% médias (PORDATA, 2015)

Gráfico 1 - Percentagem de PME existentes em Portugal em 2015

Fonte: PORDATA (2015)

Segundo Coelho (2002) o tecido empresarial na generalidade dos países ocidentais é composto essencialmente por PME sendo a maioria destas empresas familiares.

De modo a definir PME com maior exatidão no Espaço Económico Europeu a recomendação da comissão 6 de maio de 2003 (2003/361/CE) definiu um conjunto de regras comuns.

O critério do número de pessoas empregue deve ser considerado como o critério principal, mas a introdução de um critério financeiro é um complemento necessário para que se possa compreender a importância real e o desempenho de uma empresa, bem como a sua posição em relação às concorrentes.

Deste modo, e de acordo com o anexo ao Decreto Lei n.º372/2007, de 6 de novembro:

1. A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo o volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.
2. Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede os 10 milhões de euros.
3. Na categoria das PME, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Quadro 2 – Definição de PME

Company Category	Employees	Turnover	Balance sheet total
Micro	< 10	< €2 million	< €2 million
Small	< 50	< €10 million	< €10 million
Medium -sized	< 250	< €50 million	< €43 million

Fonte: European Commission (2003)

1.1.4. O papel das empresas familiares na economia

As empresas familiares têm um grande peso nas economias desenvolvidas. Segundo Ussman (2004) por detrás da maioria das empresas da atualidade, sejam elas grandes e modernas ou pequenas e tradicionais, encontra-se uma família. As empresas familiares têm sido e continuam a ser um dos principais agentes da economia, tanto no âmbito nacional, como no internacional (Gallo e Ribeiro, 1995).

Segundo a Associação Portuguesa das Empresas Familiares, estas empresas familiares do século XXI vão ser o motor de relançamento económico da economia, gerarão emprego e riqueza.

De acordo com vários estudos, 95% das empresas dos EUA são familiares, que produzem 50% do Produto Interno Bruto (PIB) do país e dão emprego a 42% da força laboral (Gallo e Ribeiro, 1995). No Reino Unido mais de 76% das empresas são propriedade familiar (Rock, 1997). Na Bélgica, cerca de 100% das pequenas e médias empresas são familiares (Donckels e Heobeke, 1992) citado por Ussman (2004). Em Espanha identificou-se de uma amostra que representava estatisticamente 80% das suas empresas, que 71% eram empresas familiares (Gallo e Ribeiro, 1995). No Brasil, estima-se que as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional (Gueiros, 1998). Segundo Bernhoef (2005) citado por Petry e Nascimento (2007), 80% das empresas existentes da América do Norte e na Europa são de propriedade familiar. O estudo de Donckels e Frohlich (1991) citado por Ussman (2004) realizado em alguns países da Europa, também concluiu que o número de empresas familiares é bastante elevado ainda que díspar entre países, tendo a Áustria a maior percentagem de empresas familiares (83%) enquanto que a Holanda tem a menor percentagem (53%), como mostra a figura seguinte.

Em suma, estima-se que de 65% a 80% das empresas a nível mundial são familiares (Oliveira e Vezozzo, 2014).

Quadro 3 – Percentagem relativa das empresas familiares por país

Áustria	83%
Alemanha	82%
Bélgica	69%
Grã-Bretanha	67%
Suíça	67%
Finlândia	63%
França	60%
Holanda	53%

Fonte: adaptado de Donckels e Frohlich (1991) citado por (Ussman, 2004)

Em Portugal, Gallo e Ribeiro (1995) identificaram a falta de estudos sobre esta matéria. Também Ussman (2004) concluiu que lamentavelmente não existem dados sobre a economia portuguesa que permitam avaliar a representatividade das empresas familiares em Portugal, no

entanto foi possível concluir que algumas das maiores e mais prestigiadas empresas portuguesas são familiares, sendo indiscutível a importância que as empresas familiares têm no país a exemplo do que acontece um pouco por todo o mundo.

Embora não existam estatísticas precisas, a APEF estima que entre 70 a 80% das empresas em Portugal sejam de natureza familiar, e que contribuam para 60% do emprego e 50% do PIB.

Casimiro (2008) afirma que em Portugal, grande parte das pequenas e médias empresas são familiares, tendo muitas delas surgido nas últimas duas décadas e marcado, cada vez mais, a sua presença não só em setores tradicionais, mas também nalguns domínios mais modernos da indústria e dos serviços, o que afasta a hipótese de a empresa familiar constituir uma figura social e económica em extinção.

Este elevado número de empresas familiares pode ser explicado pelo motivo de se ter maior facilidade em iniciar uma empresa quando se aproveita para agrupar os recursos que uma família oferece, tendo uma atividade que é o “prolongamento da família” (Gallo e Ribeiro, 1995). Em Portugal, este número elevado de empresas familiares também se pode explicar por em tempos só se poder constituir uma empresa com duas pessoas, o que levava os empresários a pôr como sócio a sua esposa, unicamente para constituir a empresa (Melo e Machado, 2015).

1.1.5. Pontos fortes

As famílias bem ordenadas são uma escola de virtudes, entre as quais se destacam a unidade e a dedicação que ao serem “transpostas” de forma natural para a empresa familiar conferem um impressionante conjunto de pontos fortes (Gallo e Ribeiro, 1995)

Os autores Gallo e Ribeiro (1995) referem a existência de dois grupos de pontos fortes essenciais e diferenciadores, baseados na unidade e na dedicação.

No grupo “unidade” os autores destacam os interesses em comum, autoridade reconhecida, confiança mútua, comunicação, compenetração e flexibilidade como pontos fortes. “Se houver unidade e confiança, facilita-se a transmissão de informação e sua compreensão, fazendo com que a comunicação seja intensa, fluída e sem barreiras desnecessárias.” (Gallo e Ribeiro, 1995).

No grupo “dedicação”, a vontade de um compromisso intenso e prolongado, conduzem à entrega de todos, à autoexigência, desafiando-se para o fazer cada vez melhor (Gallo e Ribeiro, 1995), podendo-se destacar como pontos fortes: entrega a um ideal, sacrifício pessoal, exigência do melhor, pensamento a longo prazo.

Lima (2009) defende que a organização familiar, muitas vezes consegue garantir o sucesso, tendo em vista as seguintes características:

- Lealdade dos funcionários. Na organização familiar os gestores estão presentes de forma permanente na empresa e os empregados identificam-se melhor com esse tipo de estrutura, conseguindo uma aproximação positiva.
- Nome de Família. A boa reputação do nome de família no ambiente interno e externo, através da confiabilidade, favorece o processo de negociação e de conquista de mercado.
- Continuação da gestão. A sucessão de familiares competentes na gestão dos negócios contribui para garantir o respeito e a confiança na empresa.
- União existente entre os proprietários e os gestores da empresa. O bom relacionamento entre a propriedade e a gestão facilita a comunicação e garante o sucesso empresarial.
- Rapidez no sistema de decisão. O grupo familiar pode tomar decisões globais sem ter que dar resposta a pessoas e estruturas alheias sobre problemas típicos de uma organização empresarial. O nível hierárquico é mais simples, o que agiliza as decisões e ações refletindo-se no melhor atendimento aos clientes.
- Cultura Organizacional. As empresas familiares reconhecem que a sua sobrevivência depende de valores expressos na cultura organizacional e, com base nela, definem a sua missão. Tradicionalmente, este tipo de empresas cultivam valores como: harmonia, união, senso de equipa, ética e moral.
- Sentido de missão. Ter uma visão única e conjunta sobre a missão da empresa na sociedade constitui um fator positivo para a gestão da emoção em favor do negócio.
- Amplo conhecimento. O empreendedor, na empresa familiar, domina todo o processo de produção, de gestão da força de trabalho, da comercialização dos produtos e também dos aspetos externos à organização que interferem na sobrevivência da mesma. Conhece o negócio e sabe avaliá-lo sem depender da tecnologia e de diversos relatórios. Esse conhecimento é uma importante vantagem para a empresa familiar.

Apesar do conjunto de características favoráveis que fortalecem a empresa familiar, os autores Gersick et al. (1997) e Gallo e Ribeiro (1995) referem a importância de existir uma gestão de forma global e harmoniosa tendo em conta as três dimensões da empresa familiar (Família, Propriedade e Gestão). Caso contrário a empresa familiar corre o gravíssimo risco de passar rapidamente do ótimo para o péssimo, de transformar unidade em desunião e a dedicação em negação, conduzindo ao seu desaparecimento na transição de gerações.

1.1.6. Vulnerabilidades

A empresa familiar, pela sua constituição e natureza, apresenta certas características que favorecem e outras que são prejudiciais ao desenvolvimento empresarial (Lori, 1998 citado por Lima, 2009).

Lima (2009) faz referência às seguintes características desfavoráveis das empresas familiares:

- Conflitos de interesses entre família e empresa. As relações conflituosas podem resultar em descapitalização da empresa, falta de disciplina da gestão empresarial, utilização ineficiente dos gestores não familiares e excesso de personalização dos problemas de gestão.
- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família. Essa atitude é fruto de falta de normas, que pode levar a empresa à situação de instabilidade e dificuldades financeiras.
- Falta de sistema de planeamento e procedimentos formais de gestão. Essa realidade possibilita a informalidade, levando à ausência de um planeamento formal, trazendo sérios problemas no processo produtivo e financeiro da empresa.
- Resistência à modernização do processo de gestão, de produção, comercialização e distribuição de mercadorias e serviços. A dificuldade em aceitar e acompanhar as mudanças reflete-se diretamente na competitividade da empresa.
- Ausência de política de recursos humanos. O não estabelecimento de políticas de seleção, de formação e de desenvolvimento das pessoas abre possibilidade para promoções e contratações a partir do grau de parentesco, sem critérios formais e profissionais.

Também Melo e Machado (2015) fazem referência à limitada capacidade organizacional e ao não desenvolvimento das políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas empresas familiares, afirmando que o desenvolvimento de práticas como a avaliação de desempenho ou mesmo incentivos e recompensas são mais difíceis de objetivar numa empresa familiar, uma vez que este tipo de empresas têm problemas acrescidos devido aos vínculos familiares existentes nos colaboradores.

A falta de práticas de GRH é sentida logo no processo de recrutamento. Nas empresas familiares existentes em Portugal, a necessidade de encontrar e contratar pessoal do exterior é frequentemente fonte de novos e complexos problemas, agravados pelo facto de na maior parte dos casos ser o próprio dono da empresa quem tem de tratar diretamente do assunto (Ceitil, 2013).

1.1.7. Ciclo de vida

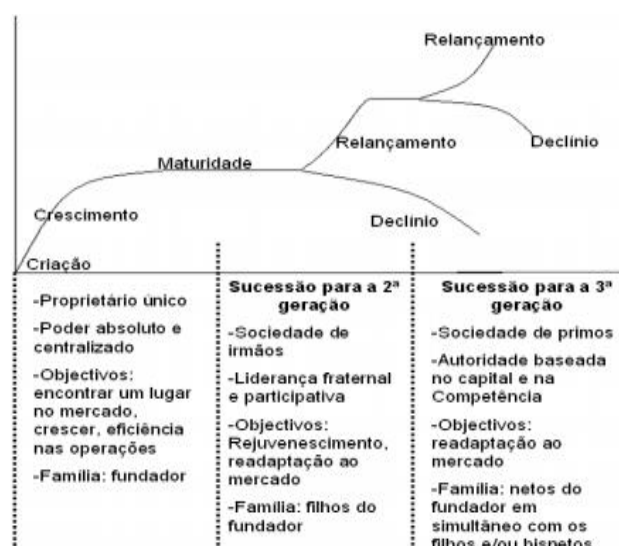
O ciclo de vida da empresa familiar não difere das representações do ciclo de vida das empresas não familiares, salvo no que toca à inclusão da família (Ussman, 2004).

De acordo com Lodi (1998), o ciclo de vida das empresas familiares encontra-se intimamente ligado ao ciclo de vida do seu fundador. O autor identifica quatro fases na vida da maioria das empresas familiares, das quais se apresentam de seguida as principais características:

- 1ª Fase – Início/Fundação: As bases da criação de uma empresa familiar são, normalmente, a força e a vocação do fundador. Na maioria dos casos, os fundadores partiram do nada, encontrando na empresa uma forma de afirmação e realização pessoal assim como de integração social. Por esse motivo, existe uma forte ligação entre o fundador e a sua empresa. O perfil, os valores e as crenças do fundador são passados à empresa e aos seus colaboradores, dando origem à formação da cultura organizacional.
- 2ª Fase – Crescimento: Caracteriza-se pela expansão em várias áreas (vendas, produtos, número de colaboradores) e pela criação de estruturas e processos organizacionais mais complexos e formalizados. O crescimento da empresa depende do talento e do trabalho do fundador, escondendo, em muitos casos, problemas estruturais e atrasando a implementação de medidas corretivas. O grande desafio que se coloca neste estágio de desenvolvimento é a evolução do papel de proprietário-gerente para a profissionalização da empresa e dos seus quadros.
- 3ª Fase – Maturidade: Apesar dos melhores anos já terem passado, é nesta fase que a empresa é reconhecida pelo trabalho realizado ao longo do seu percurso. A dimensão do negócio exige a rápida definição de novas estratégias. Nesta fase, a idade do principal responsável e fundador dificulta a revitalização estratégica da empresa, tão necessária para a sua continuidade. Começam-se a notar dificuldades estruturais, falta de comunicação e os sistemas de controlo deixam de ser eficazes. Muitas vezes, é durante esta fase difícil da empresa que se inicia o processo de sucessão.
- 4ª Fase – Declínio: A capacidade de retomar o normal crescimento da empresa depende do escolhido para suceder ao fundador na liderança do negócio. Por vezes, o conflito entre os vários sucessores pela luta de poder, aumenta ainda mais as dificuldades, podendo levar a empresa ao declínio. Esta é a última fase do ciclo de vida das empresas familiares.

Também Ussman (2004) faz referência a quatro fases no ciclo de vida das empresas familiares, nomeadamente a fase de criação ou lançamento, a que se segue uma fase de afirmação e crescimento, seguida de uma fase de alguma estabilidade ou maturidade para se verificar depois uma fase de declínio e, posteriormente, encerramento se as ações não forem empreendidas.

Gráfico 2 - Ciclo de vida da empresa familiar



Fonte: Ussman (2004)

Por outro lado, Gersick et al. (1997) caracterizam a evolução da empresa familiar com base na propriedade, família e gestão/empresa. Os autores elaboram o modelo tridimensional de desenvolvimento, resumido na seguinte figura.

Quadro 4 – Principais características do estágio de desenvolvimento

Dimensão	Estágio de desenvolvimento	Principais características do estágio
Propriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não funcionários.
Família	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	Trabalho conjunto	Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
Empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário-gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão/ formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou com modesto crescimento.

Fonte: Gersick et al. (1997)

Gersick et al. (1997) defendem que independentemente do desenvolvimento em que a empresa se encontre, a sucessão é o ato mais importante na empresa familiar.

1.1.8. Sucessão

A sucessão representa uma fase complicada na vida das empresas familiares porque envolve o processo de transferência de poder e capital para as novas gerações (Antonialli, 1998).

Outra das justificações para tal reside do facto de, neste tipo de empresas, facilmente se confundirem as duas realidades – empresa e família. Porém, estas têm domínios distintos e é sob essa perspetiva que deverão ser geridas – a família está focada na igualdade, no envolvimento e na integração e atenção entre os seus membros, porém a empresa deve ser governada pelo mérito, seleção e análise crítica (Diogo, 2014).

Na opinião de Leone (1992), o processo sucessório é uma situação natural que deverá ser enfrentada. A sucessão na empresa familiar torna-se problemática justamente por ser familiar.

Galo e Ribeiro (1995) apontam a sucessão como a principal causa dos fracassos na manutenção e crescimento das empresas familiares. Também Ussman (2004) refere que existem vários estudos que têm mostrado que as empresas familiares sofrem grandes perturbações na fase da sucessão e que a maioria não sobrevive.

O ditado popular “pai rico, filho nobre e neto pobre” ilustra a situação que pode ser evitada se o processo de sucessão familiar for estrategicamente planeado e organizado (Antonialli, 1998).

Também Bernhoeft (1989) defende que a sucessão deve ser encarada como um processo que pressupõe a definição de atividades programadas e temporais, bem como a delimitação clara de papéis para as diferentes partes envolvidas. Lodi (1987) citado por Cançado et al. (2013) confirma e acrescenta a essa argumentação que a sucessão é um processo que deve ser planeado com antecedência, ainda quando os filhos são pequenos.

A sucessão, realmente, não deve ser um acontecimento repentino, pois necessita de um planeamento de vários fatores para que ocorra de maneira tranquila, o que pode levar vários anos, e todo o processo anterior à sucessão pode ser um facilitador na transferência do poder e na gestão de quem o assumir (Petry e Nascimento, 2007).

Ussman (2004) acrescenta que para além do planeamento da sucessão, é necessário ter em conta o meio envolvente e escolher bem o sucessor. A autora considera que é importante que o sucessor tenha formação académica e experiência profissional, para que a sucessão tenha êxito.

Por outro lado, um processo de sucessão bem desenvolvido entre membros sénior de uma geração da família e membros júnior da geração seguinte é, também, um processo duradouro no tempo, pois a formação adequada de um membro júnior da família para que este assuma um cargo de responsabilidade na direção pode levar dez anos (Gallo e Ribeiro, 1995).

Embora os autores apontem a identificação do sucessor como a mais relevante das prioridades em termos de estratégia, 42% dos empresários desconhecem ainda quem irá passar a gerir os negócios quando chegar a hora de se retirar (AEP, 2011).

Também Gallo e Ribeiro (1995) referem que nas empresas familiares existe bastante a tendência de adiar a sucessão. Num questionário realizado pelos autores a empresários com mais de 60 anos, 49% deles responderam “Nunca”, à pergunta “Com que idade devo retirar-me?”

Durante o processo sucessório tornam-se comum os conflitos (Lima, 2009). Para Leone (1992) diante de conflitos no processo sucessório deve-se recorrer à profissionalização da empresa familiar, com a contratação de profissionais altamente qualificados ou indivíduos de renome comprovado para ocuparem cargos de direção na empresa. Contudo, muitos empreendedores garantem a profissionalização da empresa através da formação académica dos próprios filhos e netos (Lima, 2009).

O processo sucessório deve, portanto, ser considerado como uma etapa importante e vital para a sobrevivência das empresas familiares, necessitando de medidas preventivas para que esta delicada etapa da vida dessas empresas tenha o êxito desejado, ou por outras palavras, que a “tocha” seja passada para a geração seguinte com sucesso (Antonialli, 1998).

Segundo Ussman (2004) o processo de sucessão não é um ato único, isolado no tempo e, como tal, pode dividir-se em várias fases:

- **Preambular:** os intervenientes não têm consciência que está a formar-se um processo de sucessão. Crianças e jovens vão mantendo uma relação intuitiva com a empresa, que lhes vai dando o gosto pela mesma, sem que estes se apercebam. O jovem, sem querer, vai interiorizando valores que o predispõem para a empresa.
- **Envolvimento:** a nova geração entra para a empresa e já conhece os empregados, sendo fácil a sua integração. Passam por muitos cargos e envolvem-se de forma natural. Não têm experiência profissional porque acabaram de sair dos cursos (ou nem isso) e por isso têm uma formação prática e ganham experiência unicamente na

empresa. Trabalham perto do pai mas o poder de decisão é pequeno e a autonomia reduzida.

- **Formalização:** por doença, morte do responsável máximo ou necessidade de mudança, o poder passa automaticamente para o sucessor, pois ao longo dos anos essa ideia foi sendo construída na mente de todos.
- **Afirmação:** o sucessor é capaz de continuar com a missão da família. Introduce as tão esperadas mudanças e rejuvenesce a empresa.
- **Efetivação:** o sucessor é, de forma incontestada, o responsável máximo.

Estas fases, segundo a mesma autora, dão origem a uma sucessão natural.

1.1.9. Mortalidade

Segundo Gallo e Ribeiro (1995) uma característica frequentemente citada para o conjunto das empresas familiares é o seu elevado índice de mortalidade, pensando-se que a esperança de vida média é metade da conseguida nas empresas não familiares. Uma empresa familiar padrão tem uma expectativa de vida em torno de 24 anos, sendo que 70% não alcançam a segunda geração e, para cada duas que atingem esse estágio, apenas uma sobrevive, segundo Cohn (1991) citado por Cançado et al. (2013).

Dados de Oliveira (2006) citado por Silva e Michel (2012) confirmam também que as empresas familiares em comparação com as empresas não familiares apresentam baixa expectativa de vida e elevada taxa de mortalidade, uma vez que no Brasil, a esperança média de vida das empresas não familiares é de 12 anos, enquanto a das empresas familiares é de 9 anos.

Os seguintes quadros dão alguma informação relativamente à mortalidade precoce das empresas familiares, nos estudos realizados nos EUA e em França.

EUA	
Sobrevivem à 2ª. Geração	30%
Sobrevivem à 3ª. Geração	15%
Esperança de vida média das empresas familiares: 24 anos	
Amostra de 200 empresas que eram empresas familiares em 1924	
60 anos depois da sua fundação continuavam como familiares: 13%	
Não cresceram em dimensão (a maioria diminuiu)	9%
Cresceram em dimensão (em número de empregados)	4%

Quadro 5 – Mortalidade das empresas familiares nos EUA

Fonte: Ward, J. (1989) citado por Gallo e Ribeiro (1995)

Quadro 6 - Mortalidade das empresas familiares em França

França	
Amostra de 2460 empresas que eram empresas familiares em 1980	
10 anos depois da sua fundação continuavam como familiares	58%
Desapareceram	17%
Já não eram empresas familiares	25%

Fonte: Briere, C. (1991) citado por Gallo e Ribeiro (1995)

Não existem estudos em Portugal relativos à esperança de vida média das empresas familiares, no entanto segundo o livro branco da sucessão empresarial lançado pela Associação Empresarial de Portugal (AEP), em 2011, sabe-se que 50% das empresas familiares não passam para a segunda geração e apenas 20% consegue atingir a terceira geração.

Face a estas desanimadoras estatísticas, é muito importante interrogarmo-nos sobre os motivos que explicam a elevada mortalidade das empresas familiares e sobre as medidas a tomar para evitar o desaparecimento deste tipo de empresas (Gallo e Ribeiro, 1995).

1.1.10. Causas para a elevada mortalidade

Segundo Gallo e Ribeiro (1995) as causas que explicam a elevada mortalidade das empresas familiares são diversas. Muitas vezes são causas gerais que afetam todo o tipo de empresas, como as crises económicas, as mudanças no meio envolvente, evoluções da tecnologia, entre outras. No entanto pode-se falar da existência de riscos específicos das empresas familiares, como confusão entre o facto de ser o proprietário e o de ter capacidade para dirigir e confusão dos laços de afeto próprios da família com os laços contratuais próprios da empresa.

Sheth, et al. (2005) citado por Cunha (2011) atribuem as razões do insucesso das empresas familiares, por um lado, ao facto de a expectativa média de vida das empresas se ter encurtado significativamente nas últimas décadas. Por outro lado, responsabilizam os mercados ou os clientes por este fenómeno (as empresas espalham as sementes para o seu próprio insucesso). Estes autores mencionam ainda que muitas empresas têm sucesso por acidente e não por um planeamento cuidadoso e de grande rigor. O sucesso de curto prazo conduz a uma liderança míope, tendo apenas sucesso no longo prazo as empresas que revelam capacidade para se adaptar e antecipar a mudança, de acordo com Sheth et al. (2005) citado por Cunha (2011).

A dificuldade em manter e desenvolver o espírito empreendedor, a resistência à mudança na organização e a falta de inovação são referidos por Gallo e Ribeiro (1995) como forças contrárias ao empreendimento, levando à “morte” da empresa.

Também Vaz (2013), diretor-geral da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, faz referência à dificuldade de inovação nas empresas familiares.

Oliveira e Vezozzo (2014) afirmam que o maior desafio e principal motivo para o fracasso dessas empresas é a sucessão. Também o autor Lank (2003) citado por Cançado et al. (2013) afirma que a sustentabilidade do negócio da empresa familiar depende da habilidade do planeamento do processo sucessório.

Na maioria das vezes as pequenas empresas familiares, mantêm um modelo de gestão centralizado no fundador, no qual o proprietário se dedica tanto à empresa que não tem tempo para educar os filhos e não investe na profissionalização dos possíveis sucessores.

De acordo com Lank (2003) e Grzeszczyszyn e Machado (2009) citados por Cançado et al. (2013) as fraquezas que podem contribuir para a mortalidade das empresas, são: jogos de poder; descapitalização: as finanças dos familiares são misturadas com as da empresa; falta de sistemas de gestão: planeamento, apuramento de custos e outros procedimentos como contabilidade e orçamento; cultura familiar interferindo negativamente nos negócios e nas questões relacionadas à sucessão; inexistência de sucessor competente na família ou fora dela e rivalidades familiares ou não aceitação do sucessor escolhido.

Antonialli (1998) defende que a sobrevivência da empresa está na capacidade da família em gerir as suas relações com a empresa, evitando conflitos nas fases de sucessão.

Lodi (1994) refere que o comprometimento do fundador ao criar o negócio geralmente não acontece na segunda geração, onde muitos familiares estão no negócio pelo dinheiro e pela obrigação, e não pelo comprometimento. Para o autor, esse é o início da morte das empresas familiares.

Os conflitos também podem justificar o insucesso das empresas familiares, Ussman (2004) afirma que a empresa familiar é uma empresa de conflitos, uma vez que na empresa familiar têm-se familiares a trabalhar, podendo originar muitas guerras entre a família.

As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias (Gersick *et al.*, 1997). Particularmente quando os conflitos têm que ser resolvidos por uma autoridade judicial, esse é um sinal claro de que a comunicação rompeu e falharam os esforços, se eles existiram, para solucionar a disputa entre os membros da família (Rock, 1997). Conflitos familiares em larga escala atingiram nomes prestigiosos, tais como Gucci e Louis Vuitton Moet Hennessey (Rock, 1997).

Um estudioso americano de empresas familiares, Dyer (1986) citado por Rock (1997) refere a importância de haver objetivos para a empresa, superiores a qualquer conflito, para que toda a família possa concordar e se esforce para os atingir, pois a tendência nas empresas familiares é fazer o contrário, lutar por objetivos individuais próprios, em vez de explorar aquilo que poderia ser o melhor interesse de todos os envolvidos.

No entanto, o conflito quando gerido, pode ser fonte de competitividade. Sempre que a diferença de opinião seja motivo para debate de pontos de vista e obrigue a esclarecer as diferenças, existe a possibilidade de enriquecimento das partes em conflito. Pontos de vista diferentes devidamente debatidos, obrigam as partes em conflito a alargar as suas perspetivas e a sua visão do negócio, o que pode reverter em favor deste último (Ussman, 2004).

1.1.11. Estratégias para a sobrevivência

São diversas as definições teóricas do termo “estratégia”. Numa terminologia comum, estratégia é considerada como um plano, o que necessariamente não é uma regra. Mintzberg (1977) citado por Tillmann e Grzybovsk (2005) considera a estratégia como um modelo identificado num conjunto de decisões, que revelam uma consistência no tempo, ou seja, pode-se dizer que a estratégia é formada num processo histórico.

Porter (1996) diz que a essência da estratégia é optar por executar atividades de uma forma diferente da dos rivais, proporcionando maior valor aos clientes ou um valor comparável, porém a custos mais baixos, ou ambas as coisas. O autor alerta ainda para o problema dos rivais poderem copiar rapidamente qualquer posição de mercado, logo a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, temporária.

No entanto é fundamental formular estratégias, para facilitar a tomada de decisões, combinando produtos e mercados (Porter, 1997). Segundo o autor, o ponto de partida é tomar decisões estratégicas que visam combinar produtos e mercados de modo a obter uma posição estratégica no mercado (liderança em custos ou diferenciação). Para tal, é necessário o gestor analisar o ambiente, ler os sinais e desenhar cenários que permitam adotar um posicionamento estratégico para a sobrevivência da empresa ou o crescimento organizacional.

Além das estratégias ao nível organizacional, necessárias para a sobrevivência das empresas em geral, há também a considerar, no caso das empresas familiares, as estratégias de sucessão. Villax (2015), presidente da Associação das Empresas Familiares, refere que os maiores desafios que se colocam às empresas familiares são a profissionalização da sua gestão, o desenvolvimento de um modelo de *corporate governance* eficaz, moderno e transparente e a questão da sucessão de uma geração para a outra.

Tillmann e Grzybovski (2005) afirmam que a estratégia para a sobrevivência das empresas familiares é investir desde cedo na formação profissional dos seus herdeiros, de forma a dar continuidade à empresa: “Há necessidade de fazer com que todos os envolvidos conheçam as estratégias delineadas para o momento da sucessão e que estejam conscientes de que a sobrevivência da organização e da família dependem da sua implementação. O planeamento da sucessão precisa ser parte do planeamento estratégico da empresa”.

Segundo as autoras, é importante também manter os valores da família e as boas relações familiares, pois quando a família começa a desintegrar-se, isso reflete-se negativamente na empresa, fazendo com que cada um continue a sua vida profissional através da abertura de novas empresas.

No quadro seguinte é possível visualizar uma síntese das principais estratégias de sucessão identificadas nos casos de estudos de Tillmann e Grzybovski (2005).

Quadro 7 – Estratégias para a sobrevivência das empresas familiares

	Estratégias identificadas
Quanto à sucessão	Preparar o momento da transição
	Capacidade do herdeiro-sucessor (conhecimento prático, vivência, habilidades e experiência)
	Orientar a empresa conforme as necessidades dos clientes e romper barreiras emocionais
Quanto ao posicionamento	Envolvimento dos membros da família na empresa desde cedo
	Estreitamento dos laços familiares na empresa de modo a enfrentar a concorrência
	Preparar a empresa para o crescimento e mudanças de mercado
Quanto ao futuro	Valorização do passado e da união familiar, mantendo a qualidade dos produtos e serviços
	Comunicar as oportunidades e objetivos a toda a família
	Gerência estruturada em torno da história passada da empresa

Fonte: Adaptado de Tillmann e Grzybovski (2005)

1.1.12. Modelo de gestão

Para alcançar o êxito no ambiente empresarial, o gestor deve ter como primeira tarefa o estabelecimento de um modelo para a gestão da empresa familiar, como defendem Petry e Nascimento (2007), pois um modelo de gestão, mantido pelos valores e crenças e pela missão da organização, pode representar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Bihel (2003), Dupas et al. (2003) e Bornholdt (2005) citados por Petry e Nascimento (2007), apontam como principais falhas encontradas no modelo de gestão das empresas familiares pesquisadas, em relação ao seu processo de continuidade, as seguintes:

- Centralização de poder pelo fundador;
- Emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissional;
- Ausência de metas e objetivos claros;
- Resistência no estabelecimento de controles formais;
- Sistemas de planeamento estratégico e operacional frágeis ou inexistentes;
- Inexistência ou fragilidade de sistemas para apuramento de custos.

Os autores citados veem como baixas as probabilidades de continuidade de uma organização com tais características no seu modelo de gestão. Todavia, evidenciam que há empreendedores que, cientes desses riscos, elegem e qualificam o seu sucessor para assegurar a sobrevivência da organização (Petry e Nascimento, 2007). Estes acrescentam que um modelo de gestão pode ser entendido como uma abstração do gestor para idealizar como pretende conduzir a sua organização à eficácia.

É então necessário haver uma gestão profissional e Ussman (2004) refere que esta pode ser conseguida através da profissionalização dos membros da família. Segundo esta autora, nas empresas familiares a direção profissional pode ser conseguida com recurso à própria família se houver o cuidado de formar e selecionar os familiares que um dia trabalharão na direção da empresa e se encarregarão da sua direção estratégica. Procurando dentro da família os que assumem uma atitude profissional relativamente à gestão através da sua formação académica, experiência profissional e interesses, consegue-se formar um conjunto de profissionais competentes para assumir cargos de gestão, por um lado e, por outro, para criar os mecanismos de gestão adequados.

Na verdade, os gestores das empresas familiares, geralmente filhos, netos, sobrinhos do fundador, necessitam de todas as competências que um gestor de uma empresa não familiar

necessita, e para além da boa gestão empresarial, é necessário ao sucessor a capacidade de gerir as relações familiares, que são bastante complexas (Paulo, 2009).

Verifica-se porém, que em muitos casos a família não é suficiente para assegurar o “fornecimento” de pessoas nas quantidades e qualidades requeridas pelas necessidades da empresa. Nestes casos, nada obsta a que se procurem fora da família, gestores que complementem a gestão da empresa (Paulo, 2009).

No entanto Lethbridge (1997) afirma que esta é uma medida difícil de adotar, pois existe o desejo de manter a direção em família com medo que haja perda de controle “um comportamento que confunde os conceitos de controlo familiar e a gestão familiar, inibindo a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais”.

1.2. Quadro síntese da revisão da literatura

No quadro seguinte foram sintetizados os principais fatores que podem levar à sobrevivência ou à mortalidade precoce das empresas familiares, com base na revisão da literatura.

Quadro 8 – Quadro síntese da revisão da literatura

Fatores que contribuem para a sobrevivência das empresas familiares		Fatores que contribuem para a mortalidade precoce das empresas familiares	
Autores		Autores	
Lodi (1994) Lima (2009)	Lealdade dos empregados	Lodi (1994) Lima (2009) Lank (2003) Grzeszczyszyn e Machado (2009) Antoniali (1998) Ussman (2004) Gersick et al. (1997) Rock (1997)	Conflitos de interesses
Lodi (1994) Lima (2009)	Processo de decisão mais rápido	Lodi (1994) Lima (2009) Lank (2003) Grzeszczyszyn e Machado (2009)	Uso indevido dos recursos da empresa
Lima (2009)	Conhecimento de mercado	Lodi (1994) Lima (2009) Lank (2003) Grzeszczyszyn e Machado (2009)	Falta de sistemas de gestão: planeamento financeiro e apuramento de custos
Lodi (1994) Werner (2004)	Informalidade	Lodi (1994)	Critérios de familiaridade para empregar
Galo e Ribeiro (1995)	Unidade e confiança	Lodi (1994) Lima (2009)	Resistência à modernização
Galo e Ribeiro (1995)	Dedicação	Lima (2009) Melo e Machado (2015) Ceitil (2013)	Ausência de práticas de Gestão de Recursos Humanos
Lodi (1994) Lima (2009)	Nome da Família	Galo e Ribeiro (2017)	Resistência à mudança
Sheth, et al. (2005)	Capacidade para adaptar e antecipar a mudança	Galo e Ribeiro (2017) Vaz (2013)	Falta de Inovação
Dyer (1986)	Existência de objetivos para a empresa	Lodi (1994) Oliveira e Vezozzo (2014) Lank (2003) Grzeszczyszyn e Machado (2009)	Sucessão

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

CAPÍTULO 2 – O SETOR DA CONSTRUÇÃO EM PORTUGAL

2.1. Caracterização do setor em Portugal

A indústria da construção é das indústrias mais antigas, pois desde sempre o homem teve a necessidade de construir. Contudo, só durante o Império Romano, é que a construção começou a ser pensada de forma organizada. (Arantes, 2008). Desse modo o setor da construção possui o mais antigo dos sistemas de formação, que se traduz na transmissão de saberes e técnicas baseada numa relação pedagógica personalizada e autoritária de mestre para aprendiz (Pinto e Queiroz, 1996).

Segundo Afonso et al. (1998) este setor possui características próprias que o diferenciam dos restantes setores de atividade económica em Portugal. Diferencia-se, fundamentalmente, por possuir uma cadeia de valor muito extensa, sendo uma atividade económica caracterizada por uma grande diversidade:

- **De clientes:** com uma procura que vai do Estado ou das Autarquias ao particular que pretende auto-construir, das grandes empresas multinacionais aos pequenos promotores tradicionais;
- **De projetos:** onde cada obra apresenta, geralmente, características diferentes, o que dificulta o desenvolvimento de produtos e processos de fabrico standardizados;
- **De produtos:** que cobrem tanto a habitação tradicional como obras mais complexas como, por exemplo, estradas, edifícios inteligentes ou barragens;
- **De operações produtivas:** onde o produto final resulta da interação entre várias especialidades com graus diferenciados de exigência e tecnologia;
- **De tecnologias:** em resultado da intervenção numa empreitada de diversas especialidades e da coexistência de tecnologias de produção novas em paralelo com as antigas;
- **De unidades produtivas:** em que empresas com grandes meios e capacidades e tecnologicamente evoluídas laboram a par de empresas com um aproveitamento limitado das tecnologias disponíveis e com utilização abundante do fator mão de obra.

Baganha et al. (2002) referem que a estrutura empresarial do setor da construção é muito ampla e diversificada englobando grandes empresas multinacionais, empresas regionais, empresas especializadas e empresários em nome individual. No entanto tradicionalmente, o setor da construção, em Portugal, tal como nos restantes países da União Europeia, assenta

numa estrutura empresarial onde predominam pequenas empresas, muitas vezes não especializadas, recorrendo, com frequência, a sub-empregadas.

Em Portugal, são as pequenas e médias empresas que contribuem, de forma mais significativa, para a produção do setor. As empresas de grande dimensão, apesar de apresentarem, na sua maioria, uma estrutura mais organizada, representam um número muito reduzido (Rodrigues, 2010).

À escala europeia, as maiores empresas de construção portuguesas apresentam uma força reduzida, o que justifica a fraca presença destas empresas no estrangeiro e a crescente concorrência sentida no mercado nacional (Afonso et al., 1998).

Marques e Rodrigues (2001) acrescentam que este setor apresenta como grande debilidade a falta de capacidade de inovação. Esta debilidade deriva sobretudo da falta de investimento em mão de obra qualificada ao nível da produção

No entanto, a atividade da construção gera uma enorme diversidade de produtos, distinguidos claramente da maioria dos produtos industriais, uma vez que são únicos, não se repetem e resultam de processos produtivos diferenciados (Rodrigues, 2010).

No que diz respeito ao emprego, este setor apresenta uma grande precariedade e instabilidade do emprego, baixos salários e elevados níveis de produtividade que são exigidos aos trabalhadores. Abrange muitas empresas de pequena dimensão, muitas das vezes ilegais, existindo também uma grande movimentação da mão de obra, sendo que esta é pouco qualificada e, muitas das vezes imigrante (Ramos, 2007).

2.2. Contribuição do setor para a economia Portuguesa

O setor da construção é representativo do estado económico do país, contribuindo em grande parte para o seu crescimento. Tendo um grande impacto na conjuntura da economia, sendo que procura associada ao setor depende do estado da economia. No setor da construção ocorre recessão quando a economia atravessa fases negativas e crescimento quando a economia está em alta, funcionando a construção como um barómetro da economia (Gil, 2011 citado por Magalhães, 2012).

A importância atual do setor na economia explica-se através da sua evolução nas duas últimas décadas. Efetivamente, com a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, Portugal beneficiou de importantes fundos estruturais, para promover o desenvolvimento das suas infraestruturas, o que levou a um forte desenvolvimento do setor da Construção sobretudo durante a década de 90. Tal situação teve importantes reflexos quer na estrutura e

modo de funcionamento das empresas do setor, quer na evolução do tipo e volume de emprego no setor (Rodrigues, 2010).

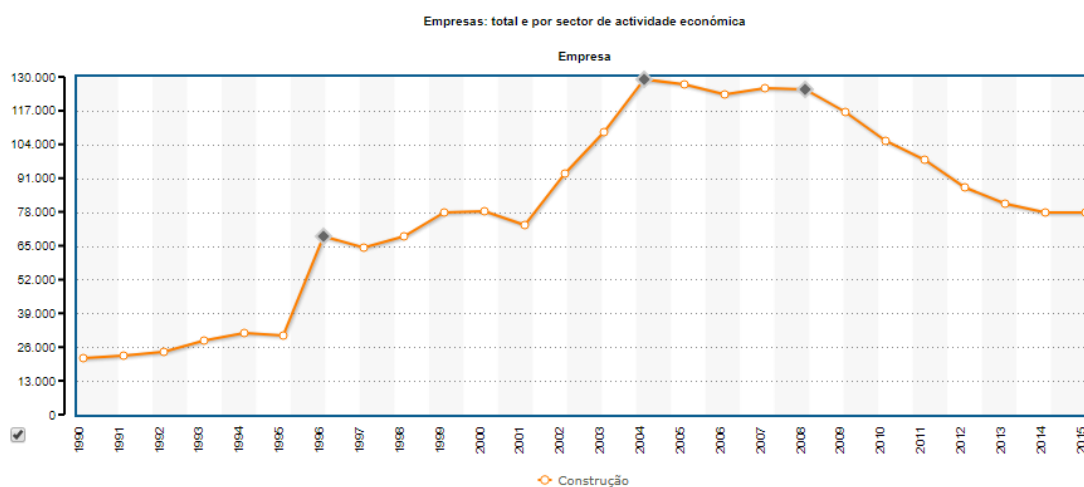
O setor da construção em Portugal, é um setor com extrema importância na nossa atividade económica, apresentando um contributo bastante significativo no PIB, sendo ao mesmo tempo uma fonte de emprego direta de trabalhadores (Maneca, 2010)

No entanto, nos últimos anos, o setor da construção tem sido afetado pela debilidade da economia nacional resultado da redução do investimento, tanto público, como privado (Rodrigues, 2010), situação que se agravou fortemente com a recente crise económica. Ainda segundo o relatório FEPICOP (2010), o setor da construção começou a atravessar uma recessão contínua desde 2002, resultado do défice de investimento que se tem verificado e que é uma das principais causas da falta de dinamismo da economia portuguesa.

Portugal apresenta uma tendência de descida, idêntica à dos países mais desenvolvidos da Europa Ocidental, no que se refere ao peso da construção no PIB (Pereira, 2012).

Também o número de empresas no setor da construção em Portugal tem vindo a diminuir. Segundo as estatísticas divulgadas na base de dados PORDATA, em 2015, pode-se constatar que o número de empresas no setor aumentou desde 1990, tendo obtido o valor máximo em 2004 (128.832 empresas). No período seguinte, 2004-2008, embora com níveis elevados, assistiu-se a um decréscimo do número de empresas neste ramo. Esse decréscimo tem vindo a ser maior nos últimos anos, tendo obtido um mínimo de 77.906 empresas no ano 2015, como se pode ver no gráfico seguinte.

Gráfico 3 - Número de empresas de construção em Portugal



Fonte: PORDATA (2015)

De referir que já em 2006, Couto e Teixeira, afirmavam que “O setor da construção atravessa um momento de particular importância e decisivo para o seu futuro. Em simultâneo com a reclamada reforma de um conjunto alargado de diplomas legislativos, visando torná-los mais atuais e eficientes, o setor atravessa uma estagnação imobiliária e um significativo abrandamento do mercado das obras públicas muito devido à situação económica desfavorável bem conhecida.” Também Pereira (2012) refere a crise económica como a maior responsável pelo declínio do setor na economia, sobretudo no mercado habitacional.

No entanto, nos últimos dois anos tem-se registado um aumento no setor da construção civil. A análise de conjuntura da construção nº 94 (FEPICOP, 2017) confirma o cenário de recuperação do setor da construção, revelando que o número de trabalhadores do setor cresceu 8% e o consumo do cimento aumentou 15% comparativamente ao ano anterior.

Também o Valor Acrescentado Bruto (VAB) das empresas de construção aumentou, passando de 1,6% no 4º trimestre de 2016 para 7,6% no 1º trimestre de 2017 de acordo com os valores das Contas Nacionais Trimestrais disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2017).

A Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário (CPCI) considera que estes indicadores são o reflexo da estabilização da atividade, da reabilitação urbana, do investimento estrangeiro em imobiliário nacional e do investimento empresarial (Pedro, 2017).

A Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN) acrescenta que o turismo também tem desempenhado um papel fundamental para esta nova dinâmica bem como a fragilidade do setor financeiro, em que os investidores preferem aplicar as suas poupanças mais no imobiliário do que na banca. (Pinto e Aníbal, 2017).

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A realização deste trabalho de investigação de cariz exploratório tem como objetivo geral determinar os fatores que influenciam a sobrevivência das empresas familiares. Este objetivo conforme o enquadramento teórico anterior vai ser concretizado recorrendo a uma metodologia qualitativa, pois as questões de investigação necessitam de uma exploração ou de uma descrição do vivido ou da experiência humana (Fortin, 2009).

O objetivo da investigação qualitativa será descobrir, explorar, descrever fenómenos e compreender a sua essência (Fortin, 2009). Esta metodologia tem como vantagem a compreensão global e alargada de um fenómeno (Fortin, 2009), privilegiando a compreensão das complexas inter-relações entre tudo o que existe (Stake, 2012) e possibilitando a aprendizagem da lógica dos fenómenos subjetivos (Guerra, 2006).

No entanto, a investigação qualitativa tem a desvantagem de ser subjetiva. Encontram-se frequentemente mais dúvidas do que soluções para as dúvidas anteriores, logo os seus contributos para uma ciência disciplinada são lentos e tendenciosos (Stake, 2012).

A metodologia qualitativa será concretizada na forma de estudo de caso, pois pretende-se compreender um fenómeno da vida real em profundidade (Yin, 2010).

Segundo Yin (2010) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e em contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. Como vantagem salientamos a sua eficácia na investigação de processos complexos de mudança (Yin, 2010), em particular em organizações de menor dimensão (por exemplo, PME's) porque envolvem pequenas amostras e, na sua forma mais simples, são fáceis de conduzir

3.1. Técnica de recolha dos dados

No presente trabalho, a técnica de investigação usada consistirá numa entrevista semi-diretiva e respetiva análise de conteúdo, pretendendo-se, através de um conjunto de perguntas-guia relativamente abertas, conferir ao entrevistado a possibilidade de "falar abertamente, com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier" (Campenhoudt e Quivy, 1992). Também através desta é possível obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada (Stake, 2011).

Spink (2000) descreve a entrevista como procedimento e prática de pesquisas discursivas. De acordo com este autor, esse tipo de instrumento apresenta certo grau de estruturação, como um guia que relaciona as questões de interesse, baseando-se na revisão

da literatura. A entrevista terá a função de exploratória, pois pretende-se descobrir as linhas de força pertinentes, dado o desconhecimento do fenómeno estudado. (Guerra, 2006)

No entanto reconhece-se que este tipo de recolha de dados tem como conclusão “hipóteses explicativas”, funcionando como interpretações hipotéticas que exigem o prolongamento da pesquisa para a sua generalização (Guerra, 2006).

3.2. Tratamento dos dados

Os dados foram inicialmente recolhidos por meio da realização de entrevistas e, posteriormente, analisados através da interpretação das respostas recolhidas, verificando as perceções e as ideias dominantes.

A técnica para análise e tratamento de dados, foi a análise de conteúdo, que tem como finalidade a realização de inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas (Bardin, 1977).

3.3 População alvo do estudo

A população selecionada para este estudo compõe-se do conjunto dos administradores da empresa Sociedade de Construções Santo & Filhos S.A., pertencente à família que detém a totalidade das ações das empresas.

Os entrevistados serão os três sócios (irmãos) que ocupam posições de administração/gerência.

Os critérios para escolha da empresa foram os seguintes:

- A empresa escolhida possui todas as características de uma empresa familiar apontada pela revisão da literatura;
- A empresa tem 34 anos de existência e é administrada atualmente pela 2ª geração, tendo já passado por uma sucessão;
- Por a autora deste estudo pertencer à 3ª geração da família proprietária, o que facilita o acesso à informação;
- Por se tratar de uma empresa do distrito de Setúbal;
- Pela disposição dos membros da empresa em contribuir para a realização deste estudo;

- E por último, pelo motivo pessoal da área de negócios da empresa estar relacionado com a minha formação a nível de licenciatura.

3.4. Guião da entrevista

Foi construído um guião (anexo 1) com um conjunto de perguntas, destinado a ser usado com todos os entrevistados.

Para a construção da entrevista a usar articulou-se a temática das empresas familiares com o setor da construção, conforme a revisão da literatura realizada, assente nos seguintes aspetos:

- i. Caracterização da empresa;
- ii. Caracterização do entrevistado;
- iii. Intervenção e envolvimento do entrevistado no desenvolvimento da organização;
- iv. Caracterização da sucessão;
- v. Características da empresa familiar;
- vi. Mortalidade precoce das empresas familiares.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Para a realização do estudo de caso, recorreu-se a uma empresa familiar existente no mercado há 34 anos no distrito de Setúbal.

4.1. Caracterização historial da empresa

O fundador da empresa, Francisco Santo, após uma vasta experiência na construção, iniciou atividade em nome individual no início dos anos 70.

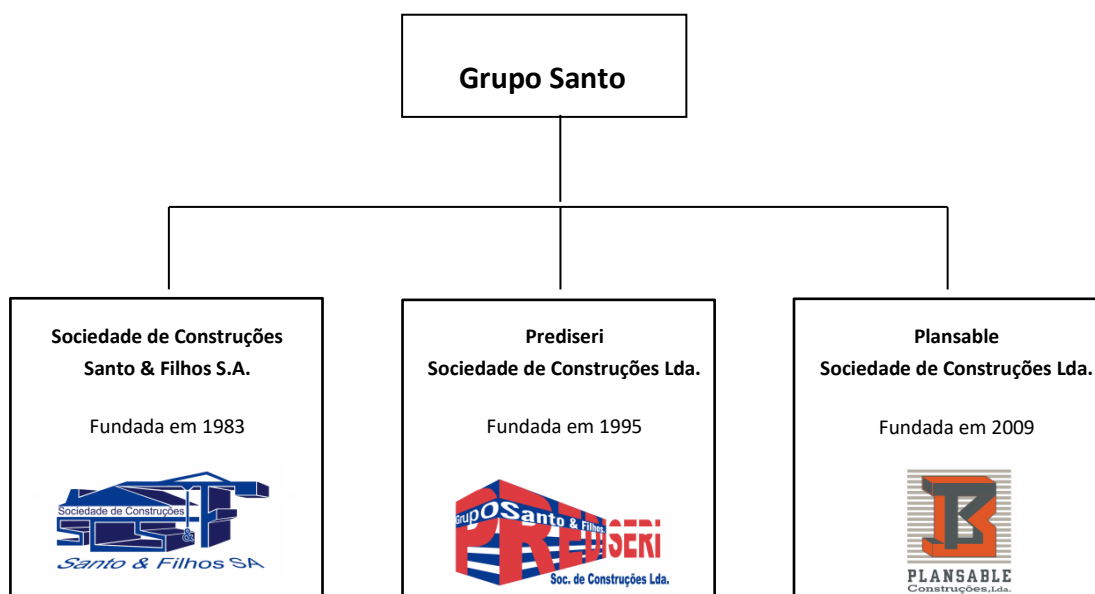
O seu sucesso e crescimento levou a que em 1983 fundasse a empresa familiar, Sociedade de Construções Santo & Filhos Lda., com a sua esposa e os seus três filhos.

Em 2002 o seu know-how e elevado crescimento levou à transformação da empresa em Sociedade Anónima, passando a designar-se Sociedade de Construções Santo & Filhos S.A.

Com o desenvolvimento da atividade foi surgindo naturalmente a necessidade de abrir novas empresas, criando o Grupo Santo.

Atualmente o Grupo é constituído por três empresas de construção, abrangendo as áreas de negócio: construção de loteamentos, edifícios multifamiliares e unifamiliares.

Figura 2 - Organograma do Grupo Santo



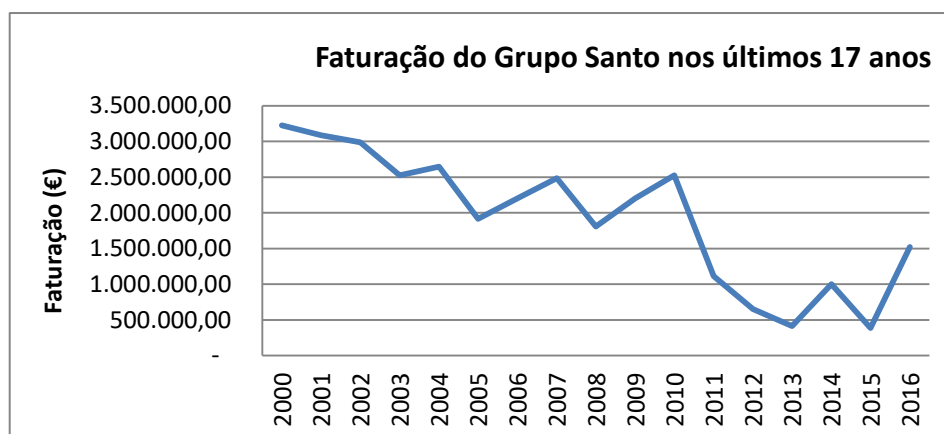
Fonte: elaborado pelo autor (2017)

De forma a compreender e evolução do grupo nos últimos anos, apresenta-se os valores de faturação e número de empregados do grupo desde o ano 2000 até 2016. Apresenta-se de seguida sob a forma de quadro e gráfico.

Quadro 9 - Faturação e número de empregados do Grupo Santo

Ano	Faturação (€)	Nº de empregados
2000	3.224.200,00	14
2001	3.084.000,00	14
2002	2.987.000,00	9
2003	2.525.700,00	9
2004	2.647.600,00	9
2005	1.914.800,00	9
2006	2.204.000,00	10
2007	2.484.300,00	13
2008	1.809.750,00	13
2009	2.200.500,00	13
2010	2.525.850,00	9
2011	1.114.490,00	6
2012	649.000,00	6
2013	414.500,00	5
2014	1.002.900,00	5
2015	387.670,00	5
2016	1.519.700,00	5

Gráfico 4 - Faturação do Grupo Santo – 2000 a 2016



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Perante o decréscimo acentuado nos valores de faturação, conclui-se que a crise económica afetou bastante o grupo. Segundo o relatório FEPICOP (2010) a recessão contínua no setor da construção iniciou-se em 2002, contudo o grupo só sentiu mais acentuadamente os efeitos da crise a partir do ano 2011, tendo sido o 2015 o pior ano de sempre, havendo uma redução de 88% face ao ano 2000. Constatamos que o ano de 2015 obteve o maior decréscimo no número das empresas de construção existentes em Portugal, segundo as estatísticas oficiais.

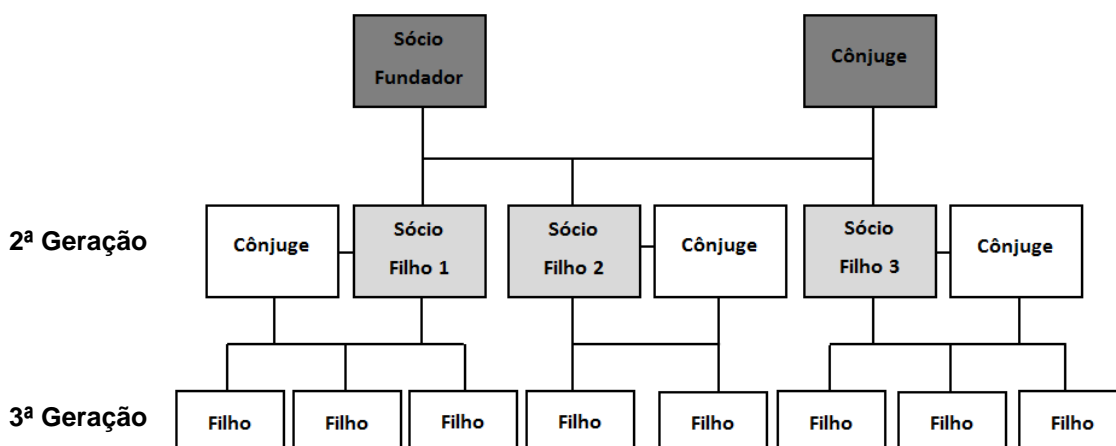
Contudo, a análise de conjuntura da construção nº94 (FEPICOP, 2017) confirma um cenário de recuperação no setor da construção, o que também se verifica no grupo, uma vez que no último ano de 2016 houve um aumento significativo da faturação.

4.2. Caracterização da família proprietária

De forma a caracterizar a família proprietária é apresentado a árvore genealógica da família proprietária.

Figura 3 – Árvore genealógica da família proprietária

1ª Geração



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

4.2.1. 1ª Geração

O sócio fundador do Grupo Santo nasceu no concelho de Pombal, distrito de Leiria. Tinha como instrução escolar o ensino primário. Iniciou atividade em nome pessoal, no entanto quando decidiu fundar a empresa em 1983, colocou como sócios a sua mulher e os seus três filhos. A sua mulher nunca participou da gestão da empresa.

O sócio fundador faleceu em 2004. A sua mulher tem atualmente 76 anos.

4.2.2. 2ª Geração

A segunda geração tem idades compreendidas entre os 51 anos e os 55 anos.

É composta por seis pessoas, os três filhos e os respetivos cônjuges. Apenas um dos cônjuges chegou a pertencer aos quadros da empresa, no entanto atualmente não faz mais parte do mesmo.

Apesar dos três filhos estarem na empresa desde a sua fundação, foram considerados como 2ª geração, pois inicialmente trabalhavam na empresa parcialmente, pois conciliavam os estudos com o trabalho, sendo que mais tarde a tempo inteiro como empregados e só posteriormente sucederam na gestão da mesma. Hoje em dia ocupam funções de direção na empresa.

No sentido de salvaguardar a identidade de cada um dos entrevistados serão designados pelas siglas Adm1, Adm2 e Adm1.

4.2.3. 3ª Geração

A terceira geração tem idades compreendidas entre os 12 e os 28 anos.

É constituída por oito pessoas. Nenhuma delas faz parte da empresa.

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No âmbito do presente estudo procedeu-se à análise das entrevistas efetuadas.

5.1. Análise e caracterização dos sócios gerentes

No estudo realizado os sócios gerentes são os três filhos do fundador, dois homens e uma mulher, com idades compreendidas entre os 51 e os 55 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, os sócios gerentes do sexo masculino concluíram o 9º ano. O facto de terem começado a trabalhar logo desde muito cedo na empresa, fez com que não investissem muito na escolaridade. *“Assim que chegava da escola ia para a obra, era o que eu gostava, gostava de trabalhar com as mãos, se calhar por isso também não me esforcei muito na escola, pois o que eu queria mesmo era estar na obra.” (Adm3)*

A sócia gerente do sexo feminino ainda chegou a frequentar o ensino secundário, no entanto acabou por desistir do mesmo, optando por dedicar-se à empresa a tempo inteiro.

Os três sócios-gerentes são proprietários da empresa, membros da família e trabalham na empresa, pertencendo ao setor 7 do modelo dos três círculos apresentado na revisão da literatura.

5.2. Análise da empresa

A empresa estudada surgiu de uma empresa criada pelo espírito empreendedor do fundador. O empreendedor envolveu toda a família no trabalho, exigindo dedicação, ao mesmo tempo que cultivava o espírito de união de família, confiança e vontade de crescer. *“Antes de fundar a empresa o meu pai já construía em nome pessoal (...) decidiu constituir empresa em 1983, aproveitando logo para pôr os filhos como sócios, dando o nome à empresa Sociedade de Construções Santo & Filhos Lda.” (Adm2)*

O crescimento da empresa levou a que fossem criadas outras duas empresas a Prediseri, Sociedade de Construções Lda. e a Plansable, Sociedade de Construções Lda. *“Mais tarde fundamos a empresa Prediseri, Sociedade de Construções Lda., no mesmo ramo de negócio, foi ideia do meu pai, o objetivo era dividir a faturação pelas duas empresas. (...) A terceira empresa foi criada para comprar um terreno para urbanizar, como tínhamos dinheiro pessoal e não o queríamos misturar com as empresas pré-existentes, decidimos fundar a Plansable.” (Adm2)*

Apesar do grupo ser constituído por três empresas, funciona como se fosse apenas uma, uma vez que se trata dos mesmos sócios e do mesmo ramo de negócio. Desse modo a

análise da empresa, será feita à empresa mais antiga, a Sociedade de Construções Santo & Filhos S.A.

Analisando o ciclo de vida apresentado na revisão da literatura por Ussman (2004), conclui-se que a empresa está na 3ª fase, a Maturidade. *“A empresa foi fundada nos início dos anos 80 (...) Apanhamos a altura forte da construção, os anos 90, e conseguimos crescer muito.” (Adm3)*

Verifica-se que a empresa já passou pela 1ª fase (o início/fundação) e pela 2ª fase (o crescimento), estando agora na fase de estabilidade ou maturidade. De referir que a sucessão para a 2ª geração já aconteceu há 13 anos.

Quanto à cultura organizacional, conclui-se que esta é participativa. Este tipo de cultura é comum nas empresas de segunda geração, pois o poder não está mais centralizado no fundador, houve descentralização de poder e delegação de responsabilidades pelos três herdeiros.

Por último a empresa dentro da categoria das PME trata-se de uma microempresa de acordo com o Decreto Lei n.º37/2007, de 6 de novembro. Pois atualmente emprega menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual não excede os 2 milhões de euros.

5.3. Análise da sucessão da empresa

A empresa em questão já passou por uma sucessão, encontrando-se agora na 2ª geração da família proprietária.

Analisando a sucessão da empresa, verifica-se que passou por todas as fases de sucessão referidas por Ussman (2004) na revisão da literatura. Inicialmente passou pela fase Preambular, que consiste no envolvimento dos filhos desde muito jovens na empresa, que lhes vai dando gosto pela mesma.

Os três sócios gerentes referiram esse envolvimento na empresa desde muito cedo. *“ (...) não me lembro bem se desejava entrar para a empresa, foi há tanto tempo. Mas acho que sim, acho que na verdade nunca pensei bem nisso, pois antes de se constituir empresa já estava ligada a ela, ela nasceu dentro da nossa casa, era certo que ia trabalhar nela.” (Adm1)*
(...) sempre quis trabalhar nas obras, antes de entrar na empresa até já trabalhava, depois de vir das aulas e nas férias do verão.” (Adm2)

“Assim que chegava da escola ia para a obra, era o que eu gostava, gostava de trabalhar com as mãos, se calhar por isso também não me esforcei muito na escola, pois o que eu queria mesmo era estar na obra.” (Adm3)

O facto dos filhos do fundador estarem envolvidos na empresa desde muito cedo, fez com que compreendessem o funcionamento, os valores e a importância da empresa nas suas vidas.

Seguidamente, houve a fase de envolvimento, onde os intervenientes passaram por muitos cargos e foram-se envolvendo naturalmente com a empresa, tornando a integração fácil.

“No início (...) fazia tudo o que fosse preciso, até dar serventia (...) Mas o que fazia mais era recolha e entrega de materiais. (...) estava responsável por ir buscar ao fabricante tudo o que fosse preciso para a obra e levar para o estaleiro da obra. (...) coordenava esse trabalho com a parte da documentação da empresa. (...) tratava de tudo desde o licenciamento da construção até obter a licença de utilização, para se poder fazer as escrituras.(...) Com o passar dos anos (...) passei a ficar só responsável pela parte de escritório da empresa.” (Amd1)

“Quando comecei, não sabia fazer nada, então comecei como servente. No entanto fui aprendendo a trabalhar, fazia trabalhos de cofragem, de pedreiro e de ladrilhador, fazia um pouco de tudo. Até que cheguei a encarregado de obra. A primeira obra sozinho em que estava como responsável tinha 22 anos.” (Adm2)

“(...) comecei como servente, a ajudar o pessoal, pois não sabia fazer grande coisa. A evolução foi feita gradualmente conforme fui aprendendo. Assim que o meu pai viu que estava em condições para gerir uma obra, pôs-me responsável pela construção de um prédio.” (Adm3)

Segundo Ussman (2004) esta fase também é caracterizada por os filhos terem um poder de decisão pequeno e a autonomia reduzida, apesar de trabalharem perto do pai, o que foi confirmado nas entrevistas.

“(...) eu e os meus irmãos é que entrámos logo desde novos, mas como empregados, só muito mais tarde é que começámos a fazer parte da gestão da empresa.” (Adm1)

“Apesar de termos sido sócios desde o início da fundação da empresa, não tínhamos qualquer poder de decisão, o meu pai é que mandava.” (Adm2)

“Fiquei como responsável da obra, mas o meu pai estava sempre por trás, ele é que tomava as decisões.” (Adm3)

Na terceira fase de envolvimento, a Formalização, o fundador da empresa afastou-se devido a doença, seguido posteriormente de morte, passando automaticamente o poder para os seus sucessores, pois ao longo dos anos essa ideia foi construída.

“(...) chegou a uma altura que o meu pai percebeu que os filhos tinham capacidades para estarem sozinhos a gerir a empresa e precisava de ser operado aos joelhos e então foi-se afastando aos poucos. (...) Quando ele faleceu, ficámos os três sozinhos na gestão da empresa, no entanto já estávamos preparados, de maneira que não houve um grande impacto negativo na empresa, conseguimos manter tudo igual.” (Adm1)

“Aos 65 anos, o meu pai precisou de ser operado aos joelhos, nessa altura ele chegou a fazer a conversa que já não precisávamos dele e que estava na altura de se ir tratar, e pôs-me a mim sempre mais à frente (...) nessa altura a ausência dele na empresa foi quase a 100%, no entanto íamos sempre comunicando (...) Quatro anos depois ele faleceu, deixando-nos sozinhos na gestão da empresa, no entanto já estávamos preparados, para a assumir. (Adm2)”
“(...) antes dele falecer, o meu pai precisou ser operado e percebeu que era altura de passar a gestão da empresa aos filhos e por esse motivo foi-nos dando responsabilidades e gradualmente foi-se ausentando das obras. (Adm3)”

Seguida desta fase, veio a fase da afirmação, onde os sucessores foram capazes de dar continuidade à empresa. Quando questionados se consideravam se tinham competências necessárias para gerir a empresa na altura que entraram para a direção, dos três sucessores, apenas um considerou que não tinha as competências necessárias.

“Sinceramente acho que não. Mas já tinha alguma experiência prática que acho que é muito importante.” (Adm1)

“Sim. Porque comecei a trabalhar na área logo aos 13/14 anos e sempre tive vontade de aprender cada vez mais, adquirindo experiência prática e conhecimento de mercado para poder gerir a empresa.” (Adm2)

“Como a entrada na direção da empresa foi feita de forma gradual, achei que tinha as competências para gerir a empresa. Pois tinha conhecimento do mercado, e experiência prática no ramo da construção, que sem dúvida é fundamental para poder gerir uma empresa desta área.” (Adm3)

Contudo todos consideraram que a experiência prática e o conhecimento do mercado foram fundamentais para gerir a empresa.

Por último, veio a fase da efetivação. Há 13 anos que foi feita a sucessão. Os sucessores são de forma incontestada, os responsáveis máximos.

Tendo em conta, que a empresa passou por todas estas fases de envolvimento, pode-se considerar a sucessão, como uma sucessão natural. Este modelo pode ser usado em qualquer tipo de sucessão, no entanto é frequente quando se trata da transferência da empresa do fundador para a 2ª geração, que foi o caso na empresa estudada.

Apesar da sucessão ter corrido com êxito, este tipo de sucessão de acordo com Ussman (2004) pode ter algumas desvantagens pois os filhos sempre se identificaram com a empresa e nunca se viram noutra ambiente, ficando com as qualidades, mas também com os defeitos da organização. Também o facto de saberem desde sempre que iriam ocupar o cargo de administração na empresa, pode desmotivá-los para evoluírem profissionalmente e perderem o espírito competitivo.

5.4. Análise dos fatores que contribuem para a sobrevivência da empresa

Com base na revisão da literatura foram identificados nove fatores que contribuem para a sobrevivência das empresas familiares, tais como: Lealdade dos empregados, nome da família, unidade e confiança, dedicação, conhecimento de mercado, processo de decisão mais rápido, informalidade, capacidade para adaptar e antecipar a mudança e a existência de objetivos para a empresa.

Desse modo a entrevista foi realizada de forma a conseguir perceber se estes fatores estão presentes na empresa estudada.

Em relação à lealdade dos empregados ser maior nas empresas familiares, o Adm1 considera que apenas será maior caso o empregado faça parte da família proprietária. *“Na minha opinião isso verifica-se apenas se o empregado também pertencer à família.”* (Adm1)

Enquanto os outros dois sócios consideram que realmente o facto de serem uma empresa familiar, há uma relação mais próxima com os empregados e, acrescentam também, com os sub-empregados e fornecedores, o que se traduz numa maior lealdade. *“Penso que sim. Porque lidamos com as pessoas como se fossem da família e estão à vontade connosco”* (Adm2)

“Sim, porque temos uma relação mais próxima das pessoas.” (Adm3)

Todos os entrevistados foram unânimes quanto à importância de preservar o nome da família bem como as tradições e valores *“(...) é importante até porque a nossa empresa tem o nome da nossa família, e é para nós um orgulho fazermos parte dela.”* (Adm1)
“Sim, é importante preservar o nome da família. Talvez por isso das três empresas a que tenho maior orgulho é a Santo & Filhos, porque tem o nome da família e foi a primeira.” (Adm2)
“Sim, (...), é importante preservar as nossas tradições e valores.” (Adm3)

De igual modo foram unânimes quando questionados se o facto de serem familiares, se traduzia em maior confiança e dedicação.

“Sim, uma vez que somos irmãos há bastante confiança e acredito que maior dedicação.” (Adm1)

“Sim, para além de sermos irmãos, trabalhamos juntos desde sempre.” (Adm2)
“Acredito que sim.” (Adm3)

Realçaram ainda o fator confiança, tendo os três sócios respondido que a confiança é uma das vantagens da empresa.

O conhecimento de mercado é também referido como uma das vantagens das empresas familiares na revisão da literatura, uma vez que é prática comum haver inserção dos filhos nas atividades empresariais desde muito cedo, fazendo com que adquiram experiência prática e o conhecimento do mercado. Ambos os sócios consideraram o conhecimento de

mercado e a experiência prática como fatores fundamentais para poderem gerir a empresa.

“(...) tinha alguma experiência prática que acho que é muito importante.” (Adm1)

“(...) sempre tive vontade de aprender cada vez mais, adquirindo experiência prática e conhecimento de mercado para poder gerir a empresa.” (Adm2)

“(...) tinha conhecimento do mercado e experiência prática no ramo da construção, que sem dúvida é fundamental para poder gerir uma empresa desta área.” (Adm3)

Uma das vantagens mais referidas pelos autores é o facto das empresas familiares possuírem um processo de decisão mais rápido face às não familiares. Esta vantagem foi também referida por todos os sócios, quando solicitado para identificarem vantagens que a empresa familiar pudesse ter.

“Somos rápido a tomar decisões (...)” (Adm1)

“(...) decisões mais rápidas.” (Adm2)

“(...) processo rápido de decisões.” (Adm3)

Estas decisões são na sua maioria definidas pelos sócios como informais, no entanto referem que na presença de decisões mais complexas, estas são tratadas de forma mais formal. *“As decisões mais simples são informais, as mais complexas são formais.” (Adm1)*

“As mais fáceis, que têm que ser tomadas no dia a dia, são informais, todos podemos tomá-las. As decisões mais difíceis, para correr bem, são tomadas em conjunto.” (Adm2)

“De uma forma geral são informais (...) Quando se trata de assuntos mais importantes, as decisões são tomadas em conjunto, de forma a chegarmos a um consenso.” (Adm3)

A capacidade para adaptar e antecipar a mudança é vista pelos autores como um fator de sobrevivência das empresas familiares, no entanto neste tipo de empresas é habitual que haja alguma resistência à mudança. Um dos sócios referiu essa dificuldade: *“Não é fácil, mas é necessário. No meu caso, o maior desafio, foi adaptar-me ao formato digital (...) não tem sido fácil essa adaptação (...).” (Adm1)*

Os restantes dois sócios consideram a mudança fácil, mas verifica-se que há uma capacidade para adaptar-se à mudança, mas não para antecipar, uma vez que esta só aconteceu porque as exigências do mercado mudaram.

“Sim é, tentamos procurar casas mais modernas e diferentes, que sejam vendáveis.” (Adm2)

“Tem havido uma mudança causada pelas novas exigências do cliente. Temos procurado construir habitações modernas que satisfaçam as necessidades de mercado, para conseguirmos vender.” (Adm3)

Esta não antecipação de mudança fez com que a crise económica tivesse um impacto bastante negativo na empresa, como referido por todos os sócios.

“(...) tivemos que abrandar, inclusive durante um tempo deixámos mesmo de construir.” (Adm1)

“Basicamente com a crise deixou de haver vendas, tornando difícil cumprirmos com as nossas obrigações. Tivemos que parar de construir pelo menos 3 anos. E quando retomamos a

construção, começamos a construir edifícios mais pequenos, neste caso moradias, com capitais próprios, porque perdemos o apoio bancário.” (Adm2)

“(…) com a crise económica deixamos de conseguir vender ao cliente, obrigando-nos a parar, pois não tínhamos como financiar as nossas obras sem haver vendas.” (Adm3)

A união presente na empresa familiar, também é referida como um fator de sobrevivência, neste caso os sócios consideraram que este fator ajudou a resistirem melhor à crise.

“(…) somos unidos e temos orgulho e ambição pela nossa empresa, acho que isso deu uma força extra para superarmos a crise.” (Adm1)

“Sim, penso que ajudou.” (Adm2)

“(…) como a nossa união vai para além da vida profissional, acho que nos ajudou a manter unidos nessa altura tão difícil.” (Adm3)

O último fator referido na revisão da literatura é a existência de objetivos para a empresa. Neste caso específico existe um objetivo a curto-médio prazo que se prende muito com a questão da crise económica que a empresa tem vindo a atravessar nos últimos anos.

“Existe atualmente como objetivo a concretização de um projeto de obra de alguma dimensão, de forma a liquidarmos os nossos encargos e obtermos lucros a curto-médio prazo.” (Adm1)

“(…) neste momento é liquidar os encargos da empresa e tentar crescer um pouco mais.” (Adm2)

“O principal objetivo agora é a criação de lucros por isso vamos começar novamente a construir prédios.” (Adm3)

5.5. Análise dos fatores que contribuem para a mortalidade precoce da empresa

As empresas familiares são bastante caracterizadas de acordo com os autores pela resistência à mudança, resistência à modernização e falta de inovação.

No entanto os três sócios não consideraram que o facto de serem uma empresa familiar possa condicionar a inovação.

“Não acredito que esse fator dificulte a inovação.” (Adm1)

“Essa característica não dificulta a inovação.” (Adm2)

“(…) tentamos inovar em construir casas mais modernas.” (Adm3)

Em relação à mudança, foi falado no tópico anterior que apenas um dos sócios referiu ter alguma resistência à mudança. Os restantes dois sócios afirmaram que a mudança é feita com base na procura do mercado, que no caso desta empresa, passa por modernizar cada vez mais as suas construções e recorrer a projetos 3D, de forma a serem mais competitivos no mercado imobiliário.

A ausência de práticas de GRH e a prática corrente de critérios de familiaridade para empregar, são outros dois fatores apontados pelos autores que contribuem para a mortalidade

precoce das empresas. Na empresa que serviu de objeto de estudo, verificou-se ausência da maior parte de práticas de GRH, no entanto esta ausência foi justificada pelo facto de atualmente trabalharem com sub-empregados, contado apenas com cinco empregados, dos quais os três sócios, um engenheiro e um pedreiro, como explica o Adm3, “(...) *atualmente damos a maior parte das nossas construções a sub-empregados, não tendo quase pessoal próprio.*” Apenas podemos salientar algumas práticas a nível de Higiene e Segurança no Trabalho, dado que todas as obras têm um responsável pela coordenação da segurança em obra e os trabalhadores têm equipamentos de proteção individual.

Quanto ao critério de familiaridade para empregar, o Adm1 considera que é preferível os trabalhadores pertencerem à família proprietária, “(...) *sempre que possível deve-se dar preferência a trabalhadores da família proprietária, pois penso que é vantajoso para a empresa. Porque trata-se de alguém que já conhecemos, logo à partida podemos depositar maior confiança nesse trabalhador.*”

Enquanto que o Adm3 considera que o critério para empregar deve-se basear na competência, “ (...) *considero que o pessoal deve ser admitido por competência e não por pertencerem à família.*”

Por sua vez, o Adm2 dá prioridade ao critério competência, no entanto admite que se houver na família alguém com as competências necessárias, dá preferência à família. “ (...) *damos preferência à família, se alguém da família tiver as competências que façam falta à empresa.*”

Quanto à falta de sistemas de gestão, nomeadamente, planeamento financeiro e apuramento de custos, verificou-se que a empresa não possui tais sistemas. Sendo as questões financeiras da empresa tratadas por contabilistas externos “ (...) *que avaliam a estabilidade financeira liquidez financeira e fazem a gestão da tesouraria.*” (Adm1)

Segundo vários autores, a falta deste sistema de gestão pode levar à mortalidade precoce da empresa. No entanto os autores também defendem que é bastante comum nas empresas familiares usar indevidamente os recursos da empresa, misturando as finanças pessoais com as da empresa, o que não se verificou nesta empresa. “Na nossa empresa tentamos que isso não aconteça.” (Adm1)
 “Na nossa empresa essa situação não acontece (...). Os recursos da empresa são apenas usados para a empresa.” (Adm3)

Contudo o Adm2 afirma que em tempos isso aconteceu, “Em tempos já foi, agora não. Era habitual o meu pai misturar o dinheiro da empresa com o pessoal (...)” E acrescenta ainda que nos últimos anos, devido à crise económica, aconteceu o contrário, “(...) *com a crise que passamos, vimo-nos obrigados a tirar dinheiro pessoal para pôr na empresa.*”

Por último, os fatores mais referidos pelos autores que contribuem para a mortalidade precoce da empresa, são a sucessão e principalmente os conflitos de interesse.

Ussman (2004) afirma mesmo que a empresa familiar é uma empresa de conflitos. No entanto o Adm1 não considera que pelo facto de serem uma empresa familiar tenham mais conflitos do que uma não familiar “Penso que não temos mais conflitos por sermos uma família (...)” Verificou-se que até à data a empresa não tem sofrido conflitos, o Adm1 explica que talvez se deva ao facto de desde muito novos trabalharem todos juntos na empresa. “(...) *até ao momento tem corrido tudo bem, se calhar também porque aprendemos a trabalhar juntos desde novos.*” Também o Adm2 confirma a inexistência de conflitos na empresa até à data, “*Até à data não tem tido.*”

No entanto todos concordam que os mesmos podem levar à mortalidade precoce da empresa e admitem que sejam mais difíceis de resolver numa empresa familiar.

“(...) *podem trazer muitos prejuízos para a empresa, talvez até a um fim antecipado.*” (Adm1)
“(...) *admito que quando há conflitos seja mais difícil resolver numa empresa familiar, porque envolve sentimentos (...) pode acontecer levar à mortalidade da empresa.*” (Adm2)
“(...) *quando se trata de empresas familiares, como a nossa, esses conflitos ganham dimensões maiores, pois envolvem sentimentos e estendem-se a toda a família. (...) acredito que quando esses conflitos não conseguem ser resolvidos possam levar ao fim da empresa e da família.*”(Adm3)

Também quando solicitado para referirem as desvantagens que as empresas familiares possuem, as respostas recaíram sobre os conflitos. “ (...) os conflitos, tensões e divergências.” (Adm1)

“Quando alguma coisa corre mal a família acaba por se zangar.” (Adm2)
“Como desvantagens os conflitos.” (Adm3)

Os entrevistados referiram que apesar de até à data a empresa não ter sofrido conflitos consideráveis, todos têm consciência que a existência deles pode levar ao fim da empresa e até da família.

Quanto à sucessão, concluiu-se anteriormente que a empresa sofreu uma sucessão natural há 13 anos, que correu com êxito, uma vez que também passou por todas as fases de sucessão referidas pela autora Ussman (2004)

No entanto quanto à continuidade da empresa no futuro, todos afirmaram ainda não terem pensado na sucessão. Este facto deve-se à empresa ainda não ter saído completamente da crise económica, como afirmam dois dos sócios.

“*Neste momento a nossa principal preocupação como sócios-gerentes é tentar compreender se este período de crise que ainda estamos a atravessar condiciona o processo de sucessão.*” (Adm1)

“(...) neste momento a sucessão ainda não é uma preocupação, até porque a empresa não está em condições de ser reestruturada, o nosso objetivo é sair totalmente da crise e sermos novamente líderes do mercado imobiliário em Setúbal.” (Adm2)

Contudo todos concordam com a literatura, que na sucessão da 2ª para a 3ª geração deva haver uma reestruturação.

“(...) concordo que na sucessão para a 3ª geração tenha que haver uma reestruturação.” (Adm1)

“Talvez tenha que haver uma reestruturação, porque são 8 pessoas na 3ª geração e algumas seguiram caminhos bastantes diferentes do negócio da empresa.” (Adm2)

O Adm3 apesar de concordar com a reestruturação, acrescenta que no seu ponto de vista será bastante difícil dar continuidade à empresa. *“Concordo. No entanto no caso da nossa empresa, penso que será bastante difícil haver continuidade da mesma. A empresa foi feita pelo nosso pai, e nós os irmãos começamos a trabalhar nela desde sempre, logo fazia sentido haver continuidade para a 2ª geração. Enquanto que a 3ª geração nunca trabalhou na empresa e cada um seguiu um caminho diferente, logo será muito difícil continuarem com a empresa.”*

Tendo em conta a não preocupação com a continuidade e o facto da 3ª geração não trabalhar ainda na empresa, leva a crer que a continuidade da empresa possa estar em causa, uma vez que a sucessão trata-se de um processo longo, sendo aconselhável preparar com antecedência a próxima geração para que a sucessão ocorra com êxito. Contudo todos os sócios concordam que a gestão da empresa deva continuar a pertencer à família proprietária. *“Sim é preferível, pois o conceito da empresa é familiar, logo penso que não faça muito sentido o gestor não pertencer à família.” (Adm1)*

“Neste momento na nossa empresa não faz sentido o gestor não pertencer à família proprietária.” (Adm2)

“Sim, para poder defender os interesses da família e manter os mesmos valores.” (Adm3)

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

De acordo com as estatísticas oficiais, as PME são predominantes tanto a nível internacional como nacional e a maioria destas são empresas familiares, contribuindo fortemente para o PIB e para o volume de emprego.

As PME familiares, além de terem todos os objetivos de uma PME não familiar, têm ainda todo um conjunto de metas relacionadas e ditadas pela família proprietária, fazendo com que tenham problemas únicos, mas em simultâneo, que tenham vantagens incalculáveis. Contudo o elevado índice de mortalidade é frequentemente citado para o conjunto das empresas familiares.

Desse modo o objetivo do presente estudo consistiu em tentar perceber os motivos que explicam a elevada mortalidade das empresas familiares de modo a evitar o desaparecimento deste tipo de empresas.

Com base na revisão da literatura foi realizado um levantamento dos principais fatores que podem levar à sobrevivência ou à mortalidade precoce das empresas familiares e, a fim de comparar a teoria com a realidade, escolheu-se como objeto de estudo uma empresa familiar com 34 anos de existência, tendo sido realizadas entrevistas aos respetivos administradores que, simultaneamente, assumiam um triplo papel enquanto proprietários, familiares e gestores da empresa.

Da análise de conteúdo aos depoimentos recolhidos no estudo de caso, destacaram-se muitos pontos de convergência e alguns de divergência.

Em primeiro lugar, valerá a pena referir, que os três sócio-gerentes, tiveram percursos de vida muito semelhantes. Ambos iniciaram o seu percurso na empresa muito cedo, adquirindo toda a experiência na empresa.

O estudo permitiu-nos concluir que o facto de terem 34 anos de existência deve-se em grande parte ao facto de a sucessão da primeira para segunda geração ter ocorrido com êxito. É importante referir que a sucessão é apontada pelos autores como uma das principais causas para a mortalidade precoce das empresas, segundo o livro branco da sucessão empresarial lançado pela AEP (2011), 50% das empresas familiares portuguesas não passam para a segunda geração.

Como estratégia, entende-se que o fundador iniciou o processo de formação profissional dos seus herdeiros desde muito cedo, permitindo que os filhos se envolvessem e se comprometessem com a empresa de forma gradual, dando posteriormente liberdade para agirem sozinhos, permitindo que aprendessem com os erros. Dessa forma possibilitou uma sucessão natural com herdeiros preparados para assumir a gestão da empresa.

Em relação aos restantes fatores que contribuíram para a sobrevivência da empresa, todos os sócios foram unânimes em relação ao conhecimento do mercado, ao processo de decisão rápido, à unidade e confiança, à dedicação, à informalidade e ao nome da família. Todos estes foram referidos na revisão da literatura, podendo considerá-los no caso específico deste estudo, como vantagens competitivas da empresa.

Quanto à lealdade dos empregados, aos critérios de familiaridade para empregar e à capacidade para se adaptar e antecipar a mudança verificou-se algumas divergências nas respostas, deste modo tais fatores não foram confirmados como fatores fundamentais para a sobrevivência da empresa.

De igual modo, a existência de objetivos da empresa é referido na revisão da literatura como outro fator que contribui para a sobrevivência da empresa e os sócios também foram unânimes nas suas respostas, confirmando a existência de um único objetivo, o lucro. No entanto, uma vez que o objetivo de gerar lucro é o primeiro objetivo de todas as empresas, consideramos que este fator não foi fundamental para a sobrevivência da empresa. Neste caso específico pode-se considerar que este objetivo, mencionado por todos os sócios, é devido à crise económica que tem vindo a afetar o setor da construção.

Por outro lado, os sócios foram também questionados em relação aos fatores que segundo a revisão da literatura contribuem para a mortalidade precoce das empresas.

Desse modo, concluiu-se que o fator mais referido pelos autores, os conflitos de interesses, até à data não se verifica na empresa. Contudo os entrevistados referiram unanimemente que concordam que na presença de conflitos, estes possam levar ao fim da empresa.

Da mesma forma, responderam com unanimidade em relação aos fatores: uso indevido dos recursos da empresa e falta de inovação, afirmando que os mesmos não acontecem na empresa.

Menos positivo foi a confirmação dos três sócios da falta de sistemas de gestão (planeamento financeiro e apuramento de custos) e apenas a existência de práticas de Gestão de Recursos Humanos a nível de Higiene e Segurança no Trabalho. No entanto a ausência da maioria das práticas são justificadas por a empresa trabalhar com pouco pessoal próprio pois recorrem atualmente a sub-empregados.

Por último, é referido a sucessão como um dos principais fatores para a mortalidade precoce da empresa. De facto, a última sucessão decorreu com êxito, no entanto ocorreu há 13 anos atrás. Tendo em conta atualmente não existir a preocupação com continuidade e facto da 3ª geração não trabalhar ainda na empresa, leva a crer que a continuidade da empresa possa estar em causa. Uma vez que o processo de sucessão é bastante longo, segundo Galo e

Ribeiro (1995) pode levar dez anos, devendo-se por isso preparar com antecedência a próxima geração de forma a garantir a continuidade do negócio.

Em suma, é possível afirmar-se que os fatores que podiam contribuir para a sobrevivência da empresa inicialmente identificados foram, na sua maioria, confirmados. Foi demonstrado para a empresa que serviu como objeto de estudo, que os fatores que têm contribuído para a sua sobrevivência são: O processo de decisão rápido, o conhecimento do mercado, a informalidade, a unidade e confiança, a dedicação, o nome de família, a inovação, um bom uso dos recursos da empresa, o êxito da sucessão da primeira para a segunda geração e a inexistência de conflitos.

6.1. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Ao longo da realização deste estudo foi possível detetar algumas limitações, que poderão resultar em sugestões para futuras investigações.

A primeira limitação refere-se à metodologia utilizada. Com o objetivo exploratório, concretizada na forma de estudo de caso e recorrendo à entrevista para recolha de dados, este tipo de estudo tem a desvantagem de ser subjetivo e pessoal, uma vez que o caso de estudo é apenas feito numa empresa, com um grupo muito restrito de pessoas. Para poder generalizar o estudo a outras empresas familiares, dever-se-ia optar por outra estratégia de investigação, nomeadamente a investigação quantitativa que envolve amostras mais extensas e recorre a questionários, pois uma PME familiar não é suficiente para avaliar quais os fatores que influenciam a sobrevivência das empresas familiares.

A segunda e última limitação, diz respeito à área de negócio, uma vez que as áreas das PME são muito extensas, e a empresa selecionada para análise, apesar de possuir um grupo com três empresas, são todas na setor da construção. Uma vez que este setor tem sido bastante afetado nos últimos tempos pela crise económica, tudo aponta para que a crise económica tenha sido o principal fator de insucesso da empresa nos últimos anos, uma vez que empresas do setor da construção têm a particularidade de serem muito afetadas quando a economia atravessa fases negativas e responderem positivamente quando a economia está em alta, funcionando a construção como um barómetro da economia.

Neste sentido, seria importante, no futuro, analisar um maior número de PME familiares e de diferentes setores de atividade.

As conclusões apresentadas deste estudo de caso dizem, apenas respeito à realidade da PME analisada, o que não permite extrapolar os resultados para todas as PME familiares no geral, no entanto não retira a validade dos resultados apurados.

CAPÍTULO 7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, F. P., Morais, J. M., de Sequeira, A. M., & Hill, L. (1998). *O sector da construção: diagnóstico e eixos de intervenção*.

Antonialli, L. M. (1998). Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. *Seminários em Administração* 3.

AEP – Associação Empresarial de Portugal (2011). Livro Branco da Sucessão Empresarial. O desafio da sucessão empresarial em Portugal.

Arantes, P. (2008). *Lean Construction – Filosofia e Metodologias* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto

Baganha, M. I., Marques, J. C., & Góis, P. (2002). O sector da construção civil e obras públicas em Portugal: 1990-2000. *Oficina do CES*, 173, 1-35.

Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo* (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.

Bernhoeft, R. (1989). *Empresa Familiar* (1ª ed.). São Paulo: Nobel.

Campenhoudt, L. V. & Quivy, R. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Cançado, V.L., Lima, J.B., Muylder, C.F. & Castanheira, R.B. (2013). Life cycle, succession and governance process in a family enterprise: a case study in the Seculus Group. *READ - Revista Eletrônica de Administração*, 2, 485-512.

Casimiro, M. (2008). *Cultura Organizacional e Empresas Familiares da Marinha Grande* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria

Ceitel, M. (2013). Evolução das práticas de GRH para o século XXI: o caso particular das PME. *Revista Dirigir & Formar*, 2, 50-53.

Coimbra, A. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Portugal. *Report in the framework of the study Overview of Family Business Relevant Issues, European Commission*. Disponível em 03, 09, 2017, em: <http://foreigners.textovirtual.com/apef/grupo-de-peritos-1.pdf>

Coelho, A. J. (2002). Aspectos Críticos numa Empresa Familiar – Um estudo de caso. *Gestin*, 1, 51-64.

Couto, J. P., & Teixeira, J. M. C. (2006). A qualidade dos projectos: uma componente para a competitividade do sector da construção civil em Portugal.

Cunha, P. (2011). *Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares: o impacto geracional na definição das políticas de Recursos Humanos* (Dissertação de Mestrado). Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, A. D., & Fernandes, F. S. (2017). *Como Liderar Empresas Familiares*. Alfragide: Editora Lua de Papel

Diogo, A.R.C. (2014). *Empresas Familiares: a sucessão e a sua expetativa na organização: estudo de caso* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico Viana do Castelo, Viana do Castelo

European Commission (2003, 20 de Maio). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small, and medium-sized enterprises, *Official Journal of the European Union*, L. 124/36

Felismino, E. (2016). Empresas que passam de pais para filhos. *Economia Online*. Disponível em: 06,12,2016, em: <https://eco.pt/2016/10/29/empresas-que-passam-de-pais-para-filhos/>

FEPICOP (2010). *Relatório FEPICOP da construção 2009/2010*. Lisboa. Disponível em: 30,05,2017 em: <http://www.fepicop.pt/index.php?id=36>

FEPICOP (2017). *Conjuntura da Construção Principais Indicadores Nº 94*. Disponível em: 06,09,2017 em: <http://www.fepicop.pt/index.php?id=21>

Fortin, M.F., Côte, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. (1ª ed.). Lisboa: Lusodidacta.

Gallo, M. & Ribeiro, V. (1995). *A Gestão das Empresas Familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.

Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business Press.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e Análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso* (1ª ed.)., Lisboa: Princípiã.

Gueiros, M.M.B. (1998). *Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife - uma visão dos dirigentes*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco

INE (2017). *Contas Nacionais – 1º Trimestre de 2017*, 5 Disponível em 13, 09, 2017, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281044417&DESTAQUESmodo=2

Leone, N. (1992). A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*, 27(3), 84-91.

- Lethbridge, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, 7, 1-17.
- Lima, A. (1999). Sócios e Parentes: Valores familiares e interesses económicos nas grandes empresas familiares Portuguesas. *Etnográfica*, 3(1), 87-112.
- Lima, M. (2009). *As empresas familiares na cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social* (1ª ed.). São Paulo: UNESP.
- Lodi, J.B. (1994). *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J.B. (1998). *A empresa familiar* (5ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Macêdo, K. B. (2002). Cultura, poder e decisão na organização familiar Brasileira. *RAE-eletrônica*, 1(1), 1-12.
- Magalhães, I. C. (2013). Abordagem integrada entre boas práticas e desempenhos no setor da construção. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto
- Maneca, C. (2010). O Sector da Construção Civil em Portugal – A necessidade de uma Cultura de Segurança e de Prevenção (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto
- Marques, M.A. A & Rodrigues, J.J.M. (2001). Caracterização das práticas de RH no sector da construção em Portugal. Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal
- Martins, J. C. (1999). Empresas Familiares. Lisboa: GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações* (1ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Neto, A., & Moreira, A. (2001). Dificuldades para a realização da sucessão: Um estudo em empresas familiares de pequeno porte. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8(4), 1-11.
- Oliveira, N., & Vezozzo, E. (2014). Estudo sobre o modelo de gestão para garantir a longevidade das empresas familiares. *Revista InterAtividade*, 2(1), 53-61.
- Paulo, D. (2009). Empresas familiares em Portugal: “Sucessão Competente” (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa
- Pereira, B. (2012). A crise na construção e a reabilitação como solução (Dissertação de mestrado). Faculdade de Ciências e Tecnologias. Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Petry, L., & Nascimento, A. (2007). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 49, 109-125.

Pedro, F. (2017, 6 de Junho). *Investimento em Construção apresentou o maior crescimento dos últimos 15 anos*, O jornal económico. Disponível em: 05, 09, 2017, em: <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/investimento-em-construcao-apresentou-o-maior-crescimento-dos-ultimos-15-anos-168155>

Pinto, J. M., & Queiroz, M. C. (1996). Qualificação profissional e desqualificação social na construção civil. *Cadernos de Ciências sociais*, 15 (16), 41-85

Pinto, L. e Aníbal, S. (2017, 1 de Março). Portugal está a reconstruir a economia. Mas é sustentável? Público. Disponível em: 30, 08, 2017, em: <https://www.publico.pt/2017/03/01/economia/noticia/esta-portugal-a-construir-um-crescimento-sustentavel-1763559>

PORDATA (2015). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*. Disponível em: 28, 03, 2017, em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>

PORDATA (2015). *Pequenas e médias empresas: total e por sector de actividade económica*. Disponível em: 05, 04, 2017, em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-2928-246768>

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 96608, 4-21.

Porter, M. E. (1997). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*

Ramos, M. C. (2007). Imigração, Desenvolvimento e Competitividade em Portugal. *Revista Economia e Sociologia*, 8, 71-108.

Rock, S. (1997). *Gerir empresas familiares: Um guia útil para a maioria das empresas portuguesas*. Sintra: Edições CETOP.

Rodrigues, Nuno Miguel Henriques de Moura (2010). *Caracterização da competitividade das maiores empresas da construção civil e obras públicas portuguesas pelo modelo das cinco forças de Porter*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências e Tecnologias, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa

Rosa, L. (1994). *Cultura empresarial: motivação e liderança: psicologia das organizações*. Lisboa: Editorial Presença

Silva, J., Fisher, T., & Davel, E. (1999). *Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht*. Disponível em 18, 04, 2017, em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-42.pdf>

Silva, R. L., & Michel, M. H. (2012). *Sobrevivência da Empresa Familiar. VII EGEPE Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Florianópolis, Brasil

Spink, M. J. (2000). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez.

Stake, R. (2011). *Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso

Stake, R. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Tillmann, C., & Grzybovski, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: Estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, 12(32), 45-61

Ussman, A. (2004). *Empresas familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.

Vaz, P. (2013, 6 de Dezembro). Empresas familiares, *VidaEconómica*, p.16.

Villax, P. (2015). Associação Portuguesa das Empresas Familiares. Disponível em: 02,10, 2017, em: <http://www.empresasfamiliares.pt/>.

Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

8. APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião da entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA

A – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome da Empresa
2. Data de Constituição
3. Descrição da atividade
4. Membros da família fundadora a trabalhar na organização
5. Tipo de Gestão (familiar/ não familiar)

B – CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Função desempenhada pelo o entrevistado
2. Nome do entrevistado
3. Idade do entrevistado
4. Relação de parentesco com o fundador da empresa
5. Habilitações académicas
6. Experiência profissional prévia à entrada na organização

C – QUESTIONÁRIO

C.1. Intervenção e envolvimento no desenvolvimento na Organização

- a) Fale-nos um pouco da história da empresa, desde a sua fundação aos dias de hoje.
- b) Com que idade iniciou profissionalmente o seu percurso na empresa? Na altura desejava entrar na empresa?
- c) Faça uma breve descrição do seu percurso na empresa (qual o cargo que ocupou quando entrou e como foi evoluindo).

C.2. Caracterização da Sucessão

- a) Qual o principal motivo que o levou à gestão da empresa? (ex: morte/reforma do anterior gestor, etc). Foi planeada a sucessão?
- b) Quando entrou para a direção da empresa considerava que tinha as competências necessárias para gerir a empresa? Considera que a experiência prática e o conhecimento de mercado são fundamentais para poder gerir a empresa?
- c) Na sua opinião, o gestor da empresa tem que pertencer à família proprietária?

C.3. Características da Empresa Familiar

- a) Ser gestor de uma empresa familiar requer as mesmas competências de que ser gestor de uma empresa não familiar?
- b) Uma vez que os sócios gerentes são familiares, considera que haja maior confiança e dedicação?
- c) Considera que o ambiente familiar da empresa traduz-se em maior lealdade dos empregados?
- d) As tomadas de decisão na empresa são feitas por quem? Considera-as formais ou informais?
- e) Em termos de gestão, existem objetivos definidos para a empresa?
- f) Existem na empresa práticas de gestão de recursos humanos? A empresa dá preferência a empregar membros da família?
- g) Na sua opinião, é importante preservar o nome de família e as tradições familiares na empresa? Essas características da empresa familiar podem dificultar a inovação?
- h) Como é que uma empresa familiar com mais de três décadas encara a mudança? É fácil para a empresa adaptar-se à mudança?
- i) Segundo os autores de referência nesta área de estudo, neste tipo de empresas é habitual misturar as finanças dos familiares com as da empresa e há também a tendência em usar indevidamente os recursos da empresa. Concorda?
- j) Possuem sistemas de gestão de planeamento financeiro?
- k) O sector da construção sofreu nos últimos anos uma grave crise económica. Considera que a crise também afetou a vossa empresa? De que forma?
- l) Pensa que a união de empresa familiar ajudou a resistirem melhor à crise?
- m) Quais as vantagens e desvantagens que considera que uma empresa familiar possa ter?

C.4. Mortalidade precoce das empresas familiares

- a) Concorda que a sua empresa possa ter mais conflitos de interesses por se tratar de uma empresa familiar? Acha que esses conflitos podem conduzir à mortalidade precoce da empresa?
- b) Neste momento a empresa atingiu a maturidade e estão na 2ª geração familiar. Segundo a literatura a sucessão da 2ª para a 3ª geração familiar leva ao declínio da empresa ou a uma reestruturação. Qual é a sua perceção?

Apêndice 2 – Respostas caracterização da empresa**A – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA****1. Nome da Empresa:**

Grupo Santo: Sociedade de Construções Santo & Filhos S.A.
Prediseri, Sociedade de Construções Lda.
Plansable, Sociedade de Construções Lda.

2. Data de Constituição:

1983

3. Descrição da atividade:

Ramo da Construção – Venda de imóveis

4. Membros da família fundadora a trabalhar na organização

Filhos do fundador (2ª geração)

5. Tipo de Gestão (familiar/ não familiar)

Gestão Familiar

Apêndice 3 – Respostas do entrevistado Adm1**B – RESPOSTAS CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

1. Sócio – gerente
2. Adm1
3. Filha/o
4. 3º ciclo do ensino básico
5. Sem experiência

C – QUESTIONÁRIO**C.1.**

a) A empresa foi fundada em 1983, porque o meu pai já construía em nome pessoal, e como o negócio estava a correr bem, decidiu fundar a empresa, com a mulher e com os filhos. Mas a minha mãe nunca participou da empresa, eu e os meus irmãos é que entramos logo desde novos, mas como empregados, só muito mais tarde é que começamos a fazer parte da gestão da empresa. Apanhamos a altura forte da construção, os anos 90, e conseguimos crescer muito, por isso abrimos mais duas empresas, a Prediseri e a Plansable. Os últimos anos têm sido complicados devido à grande crise económica que atravessámos, que atingiu bastante o setor da construção. Temos conseguido resistir à crise, e nos últimos tempos notámos melhorias, esperamos agora conseguirmos sair totalmente da crise.

b) Eu já ajudava o meu pai em tudo o que era preciso mesmo antes de se constituir a empresa, no entanto oficialmente foi depois de abrir a empresa. A empresa foi fundada em 1983, tinha eu na altura 20 anos. Sinceramente não me lembro bem se desejava entrar para a empresa, foi há tanto tempo. Mas acho que sim, acho que na verdade nunca pensei bem nisso, pois antes de se constituir empresa já estava ligada a ela, ela nasceu dentro da nossa casa, era certo que ia trabalhar nela.

c) No início havia pouco pessoal então fazia tudo o que fosse preciso, até dar serventia, se fosse necessário ajudava a carregar baldes de massa. Mas o que fazia mais era recolha e entrega de materiais. Como já tinha carta de condução era eu que estava responsável por ir buscar ao fabricante tudo o que fosse preciso para a obra e levar para o estaleiro da obra. Desde areia, tijolos, vigas, azulejos, enfim, tudo o que fosse necessário. Como não tinha que fazer esses trabalhos todos os dias, pois nem sempre havia materiais para ir buscar, coordenava esse trabalho com a parte da documentação da empresa. Era eu que ia à câmara quando era necessário e tratava de tudo desde o licenciamento da construção até obter a licença de utilização, para se poder fazer as escrituras.

Também no final da construção fazia a limpeza final às habitações, e a minha mãe também ia, se calhar na altura já havia empresas que faziam isso, mas nós é que fazíamos tudo, tínhamos o nosso próprio pessoal. Com o passar dos anos percebemos que havia muitos encargos com pessoal próprio e começamos a dar os trabalhos a sub-empregados, já não havendo necessidade de fazer os trabalhos que fazia, passei a ficar só responsável pelo escritório da empresa.

C.2.

a) O motivo foi a sucessão dos pais para os filhos. Esta sucessão foi mais ou menos planeada, chegou a uma altura que o meu pai percebeu que os filhos tinham capacidades para estarem sozinhos a gerir a empresa e precisava de ser operado aos joelhos e então foi-se afastando aos poucos. Nunca saiu totalmente, mas deixou-nos assumir responsabilidades e tomarmos decisões. O que foi muito importante para nós. Quando ele faleceu, ficamos os três sozinhos na gestão da empresa, no entanto já estávamos preparados de maneira que não houve um grande impacto negativo na empresa, conseguimos manter tudo igual. E decidimos não fazermos divisão, continuamos focados acima de tudo na união da família.

b) Sinceramente acho que não. Mas já tinha alguma experiência prática que acho que é muito importante. E da minha parte houve muito trabalho e dedicação para conseguir corresponder às necessidades da empresa.

c) Sim é preferível, pois o conceito da empresa é familiar, logo penso que não faça muito sentido o gestor não pertencer à família.

C.3.

a) Sim claro, apesar de se tratar de uma empresa com o conceito familiar, é uma empresa na mesma, com o mesmo nível de exigências.

b) Sim, uma vez que somos irmãos há bastante confiança e acredito que maior dedicação. No entanto temos um caminho a percorrer, com muito trabalho, responsabilidades e sacrifícios, só assim conseguiremos obter o sucesso.

c) Na minha opinião isso verifica-se apenas se o empregado também pertencer à família. Nessa situação acredito que haja maior lealdade e confiança entre o empregado e a empresa.

d) As decisões mais simples são informais, as mais complexas são formais. E muitas vezes difíceis de tomar, pois nem sempre é fácil chegar a um consenso entre os três sócios-gerentes. E quando não se chega temos que ir por votação, tornando uma situação bastante desagradável, pois nunca é fácil votar contra um irmão.

e) Existe atualmente como objetivo a concretização de um projeto de obra de alguma dimensão, de forma a liquidarmos os nossos encargos e obtermos lucros a curto-médio prazo.

f) Não, mas também porque atualmente temos pouco pessoal pois trabalhamos como sub-empreiteiros. Considero que sempre que possível deve-se dar preferência a trabalhadores da família proprietária, pois penso que é vantajoso para empresa. Porque trata-se de alguém que já conhecemos, logo à partida podemos depositar maior confiança nesse trabalhador.

g) Sim, é importante até porque a nossa empresa tem o nome da nossa família, e é para nós um motivo de orgulho fazermos parte dela. Mas não acredito que esse fator dificulte a inovação.

h) Não é fácil, mas é necessário. No meu caso, o maior desafio, foi adaptar-me ao formato digital, enquanto antes enviava tudo por carta ou fax, hoje em dia é só e-mail. E não tem sido fácil essa adaptação, mas é necessária. E a 3ª geração, os meus filhos e sobrinhos também têm ajudado nessa parte. Outra mudança mais recente por opção nossa, foi recorrermos a projetos 3D, de forma a sermos mais competitivos no mercado imobiliário.

i) Não concordo. Na nossa empresa tentamos que isso não aconteça. No entanto tem sido os próprios bancos a tentarem fazer isso. Neste caso temos três empresas, e muitas vezes recorrem a dinheiro de outras para cobrir algum encargo de uma das empresas. É verdade que somos um grupo, mas cada empresa é contabilisticamente independente. Não considero boa prática misturar o dinheiro das várias empresas nem o das nossas contas particulares.

j) Não. Mas temos contabilistas que trabalham para nós que avaliam a estabilidade financeira, liquidez financeira e fazem a gestão da tesouraria e das obras em curso.

k) Sim muito, devido às restrições de crédito, tanto para financiar as obras de construção como para comprar habitações. Tivemos que abrandar, inclusive durante um tempo deixamos mesmo de construir.

l) Sim. Porque somos unidos e temos orgulho e ambição na nossa empresa, acho que isso deu uma força extra para superarmos a crise.

m) Então como vantagens é que somos mais rápidos a tomar decisões, o reconhecimento do nosso nome no mercado, maior dedicação e confiança. Desvantagens os conflitos, tensões e divergências.

C.4.

a) Penso que não temos mais conflitos por sermos uma família, aliás até ao momento tem corrido tudo bem, se calhar também porque aprendemos a trabalhar juntos desde novos. Mas é importante sabermos não misturar o trabalho e os negócios da empresa, com a vida pessoal e familiar, de modo a evitar conflitos, porque podem trazer muitos prejuízos para a empresa talvez até a um fim antecipado.

b) Neste momento a nossa principal preocupação como sócios-gerentes é tentar compreender se este período de crise que ainda estamos a atravessar condiciona o processo de sucessão. Mas concordo que na sucessão para a 3ª geração tenha que haver uma reestruturação.

Apêndice 4 – Respostas do entrevistado Adm2**B – RESPOSTAS CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

1. Sócio – gerente e Presidente da Empresa
2. Adm2
3. Filha/o
4. 3º ciclo do ensino básico
5. Sem experiência

C – QUESTIONÁRIO**C.1.**

a) Antes de fundar a empresa o meu pai já construía em nome pessoal no concelho do Barreiro, nos anos 70. Como o negócio estava a crescer rapidamente e estava a faturar significativamente decidiu constituir empresa em 1983, aproveitando logo para pôr os filhos como sócios, dando o nome à empresa Sociedade de Construções Santo & Filhos Lda. O meu pai ficou com 60% da empresa, ficando os três filhos e a minha mãe com 10% cada um. No entanto como o meu irmão ainda era menor, tinha 17 anos, a minha mãe ficou com 20%, passando os 10% para o meu irmão quando atingiu a maioridade.

Apesar de termos sido sócios desde início da fundação da empresa não tínhamos qualquer poder de decisão, o meu pai é que mandava. Mais tarde fundámos a empresa Prediseri Sociedade de Construções Lda, no mesmo ramo de negócio, foi ideia do meu pai, o objetivo era dividir a faturação pelas duas empresas. Esta empresa apenas tem como sócios os três filhos.

Mesmo assim mais tarde em 2002 a Santo & Filhos foi obrigada a passar a empresa S.A., obrigando-nos a ter um revisor oficial de contas.

A terceira empresa foi criada para comprar um terreno para urbanizar, como tínhamos dinheiro pessoal e não o queríamos misturar com as empresas pré-existentes, decidimos fundar a Plansable. Como sócios somos apenas nós, os irmãos, até porque esta empresa foi fundada depois da morte do meu pai.

b) Sim, sempre quis trabalhar nas obras, antes de entrar na empresa até já trabalhava, depois de vir das aulas e nas férias do verão. No entanto oficialmente entrei na empresa aos 18 anos, assim que tirei a carta comecei logo a trabalhar e os meus irmãos mais ou menos também começaram na mesma altura.

Quando comecei não sabia fazer nada, então comecei como servente, no entanto fui aprendendo a trabalhar, fazia trabalhos de cofragem, de pedreiro e de ladrilhador, fazia um

pouco de tudo. Até que cheguei a encarregado de obra. A primeira obra sozinho em que estava como responsável tinha 22 anos. Era um prédio de 8 frações no Montijo. Como na altura vivia nessa zona, o meu pai decidiu pôr-me a mim como responsável. E também fez o mesmo com o meu irmão. Ia acompanhando os trabalhos, mas mais à distância, deixou-nos crescer sozinhos.

C.2.

a) Aos 65 anos, o meu pai precisou de ser operado aos joelhos, nessa altura ele chegou a fazer a conversa que já não precisávamos dele e que estava na altura de se ir tratar, e pôs-me a mim sempre mais à frente, não sei se por ser o filho homem mais velho ou se podia confiar mais em mim... Ele foi operado aos joelhos, e nessa altura a ausência dele na empresa foi quase a 100%, no entanto íamos sempre comunicando e ia à casa dele falar com ele. Mas tínhamos poder para tomar todas as decisões. Quatro anos depois ele faleceu, deixando-nos sozinhos na gestão da empresa, no entanto já estávamos preparados, para a assumir.

b) Sim. Porque comecei a trabalhar na área logo aos 13/14 anos e sempre tive vontade de aprender cada vez mais, adquirindo experiência prática e conhecimento de mercado para poder gerir a empresa.

c) Convém, mas não tem que ser. Depende do tamanho da empresa. Na minha opinião faz sentido um gestor não ser da família quando se trata de uma empresa grande, com outras necessidades, em que o dono da empresa já não consiga ter as competências necessárias para a poder gerir. Neste momento na nossa empresa não faz sentido o gestor não pertencer à família proprietária.

C.3.

a) Sim, porque uma empresa familiar é uma empresa com as mesmas obrigações. Talvez por ser familiar tem-se mais amor à camisola, porque fazemos parte dela.

b) Sim, para além de sermos irmãos, trabalhamos juntos desde sempre.

c) Penso que sim. Porque lidamos com as pessoas como se fossem da família e estão à vontade connosco. Por isso às vezes acabamos por ser prejudicados pois é difícil trocar de sub-empregado ou de fornecedor. Só trocamos se a diferença monetária for considerável e se não conseguirem baixar o preço.

d) Depende das decisões. As mais fáceis, que têm que ser tomadas no dia a dia, são informais, todos podemos tomá-las. As decisões mais difíceis, para correr bem, são tomadas em conjunto. No entanto quando ninguém consegue decidir nada, acabo por decidir eu.

e) O objetivo neste momento é liquidar os encargos da empresa e tentar crescer um pouco mais.

f) Atualmente temos pouco pessoal próprio, cinco pessoas, em que três somos nós os sócios, e temos um engenheiro e um pedreiro. Isto porque trabalhamos com o sub-empregados, é mais vantajoso para nós, pois temos menos custos. Apesar de ser quase inexistente as práticas de gestão de recursos humanos, em termos de Segurança e Higiene no Trabalho, todos possuímos equipamento de proteção individual e há um coordenador de segurança em cada obra. Damos preferência à família, se alguém da família tiver as competências que façam falta à empresa.

g) Sim, é importante preservar o nome da família. Talvez por isso das três empresas a que tenho maior orgulho é a Santo & filhos, porque tem o nome da família e foi a primeira. Mas essa característica não dificulta a inovação.

h) Sim é, tentamos procurar casas mais modernas e diferentes, que sejam vendáveis. Às vezes até gostava de fazer mais, mas não o faço por achar que pode ser demasiado pessoal e pode ser difícil de vender.

i) Não. Em tempos já foi, agora não. Era habitual o meu pai misturar o dinheiro da empresa com o pessoal, até que o contabilista disse não podia tirar dinheiro da empresa sem fatura. No entanto, nos últimos anos aconteceu o contrário, com a crise que passamos, vimo-nos obrigados a tirar dinheiro pessoal para pôr na empresa.

j) Não. Temos contabilistas que tratam das questões financeiras da empresa.

k) Bastante. Basicamente com a crise deixou de haver vendas, tornando difícil cumprirmos com as nossas obrigações. Tivemos que parar de construir, pelo menos 3 anos. E quando retomamos a construção, começamos a construir edifícios mais pequenos, neste caso moradias, com capitais próprios, porque perdemos o apoio bancário.

l) Sim, penso que ajudou.

m) Vantagens: Confiança e decisões mais rápidas, Desvantagens: quando alguma coisa corre mal a família acaba por se zangar.

C.4.

a) Até à data não tem tido. Mas admito que quando há conflitos seja mais difícil resolver numa empresa familiar do que uma não familiar, porque envolve sentimentos. E sim, pode acontecer levar à mortalidade da empresa.

b) Talvez tenha que haver uma reestruturação, porque são 8 pessoas na 3ª geração, e algumas seguiram caminhos bastantes diferentes do negócio da empresa. Mas neste momento a sucessão ainda não é a nossa preocupação, até porque a empresa não está em condições de ser reestruturada, o nosso objetivo é sair totalmente da crise e sermos novamente líderes do mercado imobiliário em Setúbal.

Apêndice 5 – Respostas do entrevistado Adm3**B – RESPOSTAS CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

1. Sócio – gerente
2. Adm3
3. Filha/o
4. 3º ciclo do ensino básico
5. Sem experiência

C – QUESTIONÁRIO**C.1.**

a) A empresa foi fundada pelo meu pai nos anos 80, que na altura já construía em nome individual. Quando decidiu fundar a empresa Santo & Filhos, colocou como sócios, os filhos e a esposa. No entanto como na altura da constituição da empresa tinha apenas 17 anos, a minha mãe ficou com as minhas quotas, e assim que fiz os 18 anos passaram para mim. Como o meu pai já tinha bastante conhecimento na área e os bancos emprestavam facilmente o dinheiro aos clientes para comprarem casa, a empresa teve bastante êxito. Passando para sociedade anónima em 2002. E levou a que abrissemos mais duas empresas, estas só em nome de nós irmãos.

Infelizmente em 2004 o meu pai, o fundador faleceu e passamos logo de seguida por uma longa crise económica. Foi um período bastante complicado, mas acreditamos ter ultrapassado.

b) Aos 17 anos, no mesmo ano de constituição da empresa. Apesar de já ajudar o meu pai antes dele constituir a empresa. Sim, mesmo antes de entrar para a empresa a tempo inteiro, já queria. Assim que chegava da escola ia para a obra, era o que eu gostava, gostava de trabalhar com as mãos, se calhar por isso também não me esforcei muito na escola, pois o que eu queria mesmo era estar na obra.

c) A nível profissional, comecei como servente, a ajudar o pessoal, pois não sabia fazer grande coisa. A evolução foi feita gradualmente conforme fui aprendendo. Assim que o meu pai viu que estava em condições para gerir uma obra, pôs-me responsável pela construção de um prédio. Porque na altura tínhamos várias obras ao mesmo tempo, então não podíamos estar todos no mesmo lugar, eu fiquei numa obra, o meu irmão noutra e o meu pai noutra. Fiquei como responsável da obra, mas o meu pai estava sempre por trás, ele é que tomava as decisões. Hoje em dia continuo a ser responsável pela gestão de obra, juntamente com o meu irmão, para além de ser gerente da empresa.

C.2.

a) O motivo que me levou à gestão da empresa a 100% foi a morte do meu pai. No entanto uns anos antes dele falecer, o meu pai precisou ser operado e percebeu que era altura de passar a gestão da empresa aos filhos e por esse motivo foi-nos dando responsabilidades e gradualmente foi-se ausentando das obras.

b) Como a entrada na direção da empresa foi feita de forma gradual, achei que tinha as competências para gerir a empresa. Pois tinha conhecimento do mercado, e experiência prática no ramo da construção, que sem dúvida que é fundamental para poder gerir uma empresa desta área.

c) Sim, para poder defender os interesses da família e manter os mesmos valores.

C.3.

a) Sim, em termos de competências penso que sim, no entanto numa empresa familiar tem características bastantes diferentes de uma não familiar. Apesar do contexto profissional, é impossível ignorar os laços afetivos, até porque a história da nossa família está diretamente ligada à empresa.

b) Acredito que sim.

c) Sim, porque temos uma relação mas próxima das pessoas.

d) De uma forma geral são informais, temos poder e confiança dos restantes sócios para tomar-mos decisões sozinhos. Quando se trata de assuntos mais importantes, as decisões são tomadas em conjunto, de forma a chegarmos a um consenso.

e) O principal objetivo agora é a criação de lucros por isso vamos começar novamente a construir prédios.

f) Não, até porque atualmente damos a maior parte das nossas construções a sub-empregados, não tendo praticamente pessoal próprio. No entanto, considero que o pessoal deve ser admitido por competência e não por pertencerem à família.

g) Sim, até porque o nome da empresa tem o nosso nome de família, é importante preservar as nossas tradições e valores. Quanto à inovação, tentamos inovar em construir casas mais modernas.

h) Tem havido uma mudança causada pelas novas exigências do cliente. Temos procurado construir habitações modernas que satisfaçam as necessidades de mercado, para conseguirmos vender.

i) Na nossa empresa essa situação não acontece, não misturamos as finanças da empresa com as pessoais. Eventualmente pode acontecer em alguma situação, mas no final do mês

regularizasse sempre todas as contas. O mesmo acontece no mau uso dos recursos da empresa. Os recursos da empresa são apenas usados para a empresa.

j) Não.

k) Sim sem dúvida. O nosso modelo de negócio baseia-se em comprar terrenos, construir habitações e vender ao cliente. É um ciclo que funciona quando existem vendas. Com a crise económica deixamos de conseguir vender ao cliente, obrigando-nos a parar, pois não tínhamos como financiar as nossas obras sem haver vendas.

Felizmente no ano passado conseguimos terminar um edifício multihabitacional que tínhamos deixado parado e notou-se maior poder de compra dos clientes, conseguindo vender tudo. Voltamos a construir, no entanto de uma forma mais contida, passamos a construir moradias pois envolve menores recursos da empresa. Tem corrido bem por isso preparamo-nos agora para construir um edifício multihabitacional em Setúbal.

l) Penso que sim, como a nossa união vai para além da vida profissional, acho que nos ajudou a manter unidos nessa altura tão difícil.

m) Considero como vantagens a confiança, o conhecimento do mercado e processo rápido de decisões. Como desvantagens os conflitos.

C.4.

a) Sim concordo. Acredito que hajam conflitos em todas as empresas, no entanto quando se trata de empresas familiares, como a nossa, esses conflitos ganham dimensões maiores, pois envolvem sentimentos e estendem-se a toda a família. Sim e acredito que quando esses conflitos não conseguem ser resolvidos possam levar ao fim da empresa e da família.

b) Concordo. No entanto no caso da nossa empresa, penso que será bastante difícil haver continuidade da mesma. A empresa foi feita pelo nosso pai, e nós os irmãos começamos a trabalhar nela desde sempre, logo fazia sentido haver continuidade para a 2ª geração. Enquanto que a 3ª geração nunca trabalhou na empresa e cada um seguiu um caminho diferente, logo será muito difícil continuarem com a empresa.

9. ANEXOS

Anexo 1 – Declaração de aceitação do estudo



DECLARAÇÃO DE ACEITAÇÃO DO ESTUDO

Eu, Filipe António Santo, presidente e representante da empresa Sociedade de Construções Santo & Filhos S.A., inserida no Grupo Santo, declaro que foi aceite por parte de todos os entrevistados da empresa a aceitação do estudo.

Com a salvaguarda de anonimato das entrevistas, e sem prejuízo pessoal de cariz ético ou moral.

Setúbal, 15 de novembro de 2017